

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA MANAGEMENTU**

**Rozvoj zaměstnanců ve společnosti Advanced Plastics, s. r. o.  
Employee Development in Advanced Plastics, Ltd.**

**Student: Bc. Veronika Motalová**

**Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

**Ostrava 2011**

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a 2 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

Datum odevzdání diplomové práce.....

Podpis studenta.....

Upřímné poděkování patří vedoucí této diplomové práce paní doc. PhDr. Ivě Krovové, Ph. D. za věnovaný čas, odbornou pomoc, vedení a rady poskytnuté při zpracování dané problematiky. Děkuji také vedoucímu úseku Výroba plasty panu Markovi Hábovi za odborné konzultace a poskytnuté materiály.

## Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Vybrané teoretické přístupy k rozvoji zaměstnanců .....</b>	<b>2</b>
2.1. Výklad základních pojmů.....	2
2.1.1. Rozvoj .....	3
2.1.2. Učení .....	8
2.1.3. Vzdělávání.....	16
2.1.4. Výcvik .....	19
2.2. Vybrané aspekty kariéry v organizaci.....	24
2.3. Pracovní výkon.....	27
<b>3. Analýza rozvoje zaměstnanců v organizaci .....</b>	<b>31</b>
3.1. Popis společnosti .....	31
3.2. Systém rozvoje zaměstnanců do 31.12.2009 .....	33
3.3. Systém rozvoje zaměstnanců od 1.1.2010 .....	34
3.4. Vliv HOS na vybrané ukazatele .....	41
3.4.1. Náklady na vzdělávání .....	41
3.4.2. Produktivita práce .....	43
3.4.3. Zmetkovitost.....	44
3.4.4. Průměrná mzda.....	45
3.5. Dotazníkový průzkum .....	46
3.5.1. Sestavení dotazníku.....	46
3.5.2. Popis dotazníku .....	47
3.5.3. Výběr respondentů a průběh dotazování.....	49
3.6. Výsledky dotazníkového průzkumu .....	50
<b>4. Návrhy a doporučení.....</b>	<b>64</b>
4.1. Návrhy a doporučení vycházející z výsledků dotazníkového průzkumu.....	64
4.2. Ostatní návrhy a doporučení .....	68
<b>5. Závěr.....</b>	<b>70</b>

## Seznam použité literatury

## Seznam zkratk

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

## Přílohy

# 1. Úvod

Tématem této diplomové práce je rozvoj zaměstnanců. Význam slova rozvoj jako takového znamená zlepšování původního stavu, a jelikož jsou zaměstnanci považováni za největší bohatství každé organizace, je třeba rozvíjet právě je – čili rozšiřovat jejich znalosti a dovednosti.

Pro zpracování tohoto tématu byla vybrána společnost Advanced Plastics s.r.o., a to ne náhodou. Od počátku roku 2010 zde totiž probíhá zavádění HOS – The Husqvarna Operating System v souvislosti s převzetím AP nadnárodní společností Husqvarna se sídlem ve Stockholmu. Pro téma rozvoje zaměstnanců je tedy jako stvořená. Účelem systému odborné přípravy a rozvoje zaměstnanců je pozitivní uspokojování firemních a osobních potřeb v oblasti vzdělávání a zajištění optimálního chodu a dalšího rozvoje společnosti. A přesně o to Husqvarna usiluje právě pomocí HOS.

Diplomová práce je rozdělena na dvě stěžejní části. První část je teoretická a obsahuje vysvětlení základních pojmů souvisejících s tématem. Navazující druhá část je aplikační a zaměřuje se na společnost Advanced Plastics s.r.o., na její charakteristiku, historii, současnost a hlavně na systém rozvoje zaměstnanců.

Cílem diplomové práce je ve spolupráci s odpovědnými zaměstnanci AP zmapovat rozdíly mezi předchozím a současným systémem rozvoje zaměstnanců a srovnat je pomocí vybraných ukazatelů. Součástí práce je také dotazníkový průzkum provedený mezi zaměstnanci AP. Tento metodologický postup souvisí s dalším cílem, což je nejen zjištění postojů a názorů zaměstnanců na nový systém rozvoje aplikovaného v organizaci, ale také jejich znalostí o novém systému. Soubor respondentů se skládá ze dvou skupin a to z dělníků a technickohospodářských pracovníků, což umožňuje srovnání jejich odpovědí.

Spolu s novým systémem se postupně zavádějí také nové metody a nástroje, jejichž zavedení je nezbytné pro naplnění vize, kterou Husqvarna definovala pro všechny své závody. Jejím základním cílem je získat přednost před konkurencí, vyrovnat se se sezónností a být excelentní ve všech svých činnostech podnikání. Tato vize byla nazvána „ONE HUSQVARNA“.

## 2. Vybrané teoretické přístupy k rozvoji zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců, kterým se zabývá tato diplomová práce, spadá pod oblast Řízení lidských zdrojů. Harrison (1997) uvádí, že rozvoj lidí jako součást celkové strategie lidských zdrojů znamená, že zajištění dovedností a organizace učení se zkušeností může primárně, avšak ne výlučně na pracovním místě zajistit dosažení růstu organizace v souladu s obchodními cíli. Takovýto rozvoj musí souviset s vizí organizace a dlouhodobými cíli, aby pomocí stupňování dovedností, znalostí, učení a inovačními schopnostmi lidí na každé úrovni mohli prospívat jak jednotlivci, tak celá organizace.

Armstrong (2007) uvádí základní čtyři procesy či funkce, které jsou vykonávány v každé organizaci. Jsou to **výběr zaměstnanců**, který představuje spojení lidského zdroje s pracovním místem, následuje **hodnocení**, které souvisí s řízením pracovního výkonu, třetím procesem je **odměňování**, což ovšem patří údajně mezi špatně prováděné manažerské nástroje stimulace výkonu organizace (podle Armstronga také málo používané, což ovšem v našich podmínkách neplatí) a posledním, čtvrtým procesem je tzv. **rozvoj zaměstnanců**, kterým se právě zabývá tato diplomová práce.

Ve své publikaci Řízení lidských zdrojů dále Armstrong (2007) uvádí důležitý fakt a to, že by lidé měli být považováni spíše za bohatství, myšleno aktiva, než za variabilní náklady, jak tomu bylo doposud. Znamená to nakládat se zaměstnanci jako s lidským kapitálem. Armstrong a Baron uvádějí, že: „Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody.“ (in Armstrong, 2007, s. 35)

Také Hroník (2007) uvádí, že výkonnost firmy je závislá na výkonnosti procesů a lidí, přičemž tyto jsou na sobě závislé. Složitý proces totiž potřebuje výkonné a efektivní lidi.

### 2.1. Výklad základních pojmů

Základní pojmy, které s tématem této práce neodmyslitelně souvisejí jsou rozvoj, učení, vzdělávání a výcvik.

### 2.1.1. Rozvoj

Pojem rozvoj má v povědomí lidí často jiný význam než ve skutečnosti, obzvlášť co se týče spojení s kariérou a s tou právě neodmyslitelně souvisí také rozvoj zaměstnanců. Kariéra totiž neznamená jen postup na hierarchii pozic, kariéra je celoživotní dráha a to nejen profesemi.

Hroník (2007, s. 31) vysvětluje rozvoj zaměstnanců jako dosahování požadované změny za pomoci učení (se). „Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohrazených (difuzních) rozvojových programů.“

Armstrong (2007) popisuje rozvoj jako vývojový proces, který pro jedince představuje možnost progresivně postupovat od současných znalostí a schopností k budoucím, kde je pak potřeba vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Rozvoj představuje vlastně všechny vzdělávací aktivity, které připravují jedince pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. Rozhodně se tedy nejedná pouze o zvyšování pracovního výkonu na současné pozici, jak by se mohlo zdát.

Podle Business dictionary je pak rozvoj zaměstnanců definován jako povzbuzování zaměstnanců k získávání nových nebo pokročilých dovedností, znalostí a úhlů pohledu prostřednictvím poskytování vzdělávání a možností výcviku a následně různých možností, kdy je možné tyto nové poznatky aplikovat.

Na stránkách University of Minnesota popisují rozvoj zaměstnanců jakožto společné, průběžné úsilí ze strany zaměstnance i organizace, pro kterou jedinec pracuje, aby rozšířil své znalosti, dovednosti a schopnosti. Úspěšný rozvoj zaměstnance vyžaduje rovnováhu mezi potřebami a cíli individuální kariéry a potřebami organizace plnit úkoly. Programy rozvoje zaměstnanců přispívají pozitivně k výkonu organizace. Zvýšení počtu vysoce kvalifikované pracovní síly může přispět k vyššímu výkonu a sledovaná skupina může vykonat víc za předpokladu, že zaměstnanci získají na zkušenostech a znalostech.

A proč by vlastně měly být znalosti a dovednosti zaměstnanců rozvíjeny? University of Minnesota uvádí, že přehled odborné literatury v roce 2003 podpořil všeobecnou představu o tom, že programy rozvoje zaměstnanců pozitivně přispívají k výkonu organizace. Organizace, stejně jako zaměstnanci s rozšířením znalostí a zkušeností jedinců jenom získávají. Kromě toho zachování si zaměstnanců ušetří organizaci nemalé peněžní prostředky. Jedna z metod udržení si stávajících zaměstnanců je právě poskytování příležitostí k rozvoji nových dovedností. Ve výzkumu, zabývajícím se tématem udržení zaměstnanců v organizaci, byl rozvoj jednou ze tří hlavních položek, kterou jedinci označili jako důvod setrvání v organizaci.

Souvislosti rozvoje zaměstnanců ukazuje také organizační triáda podle Hroníka (2007), která představuje pyramidu, na jejíž každé špici je jedna z nejdůležitějších oblastí řízení výkonnosti. Na vrcholu je hodnocení zaměstnanců, v levém rohu jejich odměňování a v pravém se pak nachází oblast rozvoje zaměstnanců. Rozvoj je s hodnocením stejně jako s odměňováním velice úzce spjat.

### Strategie rozvoje zaměstnanců

Hroník (2007) rozlišuje rozvoj v „organizaci na jedno použití“ a „revitalizující organizaci“. První zmiňovaná představuje organizace na určitou dobu, dokud bude nosný produkt ziskový. Tyto organizace se nevyvíjejí, jejich existence je omezená v souladu se záměrem. Orientuje se tedy na hotové zaměstnance, které netřeba rozvíjet či vzdělávat. Investuje maximálně na vstupní zácvek, popřípadě na udržení kvalifikace. Tyto organizace se zaměřují na nízké náklady a expanzi. Prostředky, které ušetří za rozvoj a vzdělávání raději používají na získávání hotových zaměstnanců. Strategie rozvoje a vzdělávání je tak opravdu jednoduchá. Druhá zmiňovaná, tedy revitalizující organizace reaguje na vnější podmínky mnohem pružněji. Strategie rozvoje a vzdělávání jsou tedy mnohem propracovanější a struktura zabezpečující realizaci dané strategie je složitější. Střední a větší firmy již tedy musí mít specialisty na rozvoj a vzdělávání. Ve výše zmiňovaných souvislostech uvádí Hroník (2007) schéma strategického staffingu<sup>1</sup> znázorněného na Obr. 2.1.

<b>Vysoká přidaná hodnota</b>	<b>Hotový člověk</b>	<b>Rozvoj, vzdělávání, práce s talenty</b>
	<b>Outsourcing</b>	<b>Pronájem, dočasná výpomoc</b>
<b>Nízká přidaná hodnota</b>		
	<b>Snadná nahraditelnost</b>	<b>Obtížná nahraditelnost</b>

Obr. 2.1. Schéma strategického staffingu (Hroník, 2007, s. 19)

V souvislosti s rozvojem a vzděláváním, jak je ze schématu zřejmé, je věnována zásadní pozornost zaměstnancům, kteří jsou na pozicích, kde mohou přinášet přidanou hodnotu

<sup>1</sup> Staffing představuje mezinárodní termín, který odpovídá českému formování pracovní síly organizace. Lze jej charakterizovat jako formování počtu, struktury a pracovních schopností zaměstnanců organizace. (Else AZ)



a zároveň jsou těžko nahraditelní, to znamená, že nejsou snadno dostupní na trhu práce. U těchto zaměstnanců budeme volit jinou strategii než například u lidí přinášejících velkou přidanou hodnotu, avšak jsou snadno dostupní na trhu práce.

Hroník (2007) rozlišuje strategie rozvoje a vzdělávání u revitalizujících se organizací podle tří základních os:

- osa **Strategie organizačního rozvoje « Strategie rozvoje jednotlivců**
- osa **Strategie diferenciacie « Strategie integrace**
- osa **Strategie velkého skoku « Strategie plynulého zlepšování**

### **Strategie rozvoje organizace a jedince**

Nelze se zaměřit pouze na jedno, buďto na organizaci nebo na jedince, ale většinou je na jedno z toho kladen větší důraz. Dohromady to pak vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. *Strategie organizačního rozvoje* probíhá od organizace směrem k jedinci. Soustředěno je na změnu fungování celé organizace a všech jejích částí. Charakteristická je spolupráce na daných problémech za chodu. Vzdělávací aktivity pak plní pouze podpůrnou roli. Hlavním procesním úkolem je dosažení synergie, měřítkem je hlavně zvýšení výkonnosti procesů a celé organizace.

*Strategie rozvoje jednotlivců* vychází z předpokladu, že pokud má organizace odborně a personálně připravené jedince, pak je na dobré úrovni. „Uplatňuje se zde kompetenční model, při jehož koncipování je uplatněno sociálně psychologické východisko, ve kterém jsou tři velké skupiny kompetencí – kompetence řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení.“ (Hroník, 2007, s. 20). Měřítkem efektivity vzdělávacích aktivit na rozvoj zaměstnanců je jejich výkonnost.

### **Strategie diferenciacie a integrace**

Diferenciacie je podmínkou efektivního řízení výkonnosti. Patří k ní paradoxní partner v podobě bezbariérového přístupu ke vzdělávání. Diferenciacie bez integrace vytváří odcizenou společnost, oba přístupy však představují neslučitelné předpoklady. Je možno volit jen jeden z přístupů a to buďto diferencovat a dělit zaměstnance podle určitého klíče, anebo integrovat a slučovat všechny dohromady, což umožňuje právě zmiňovaný bezbariérový přístup. Paradoxní vztah mezi diferenciací a bezbariérovým přístupem spočívá v principu uspořádání fungujícího sociálního systému charakterizovaného vstupní nerovností, rovností šancí a příležitostí. Diferenciacie se snaží dosáhnout vysoké výkonnosti, oproti tomu integrace usiluje o vytvoření prostoru společného sdílení, budování znalostí a dovedností a hlavně na

budování pocitu závazku. Princip diferenciacie se dá uplatnit různými způsoby. Snaží se vytvořit určitá kritéria, podle kterých je koncipován rozvojový program rozlišující organizace či příjemce podle potřeb.

Bezbariérový přístup představuje uvolnění možností rozvoje pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pozice či výkonnost. Jedná se o integrující roli, potažmo nezbytnou protiváhu difference.

### **Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování**

Cílem učení je přinést změnu. O jakou změnu půjde záleží na zvoleném přístupu, chceme – li změny dosáhnout velkým skokem nebo plynulým zlepšováním.

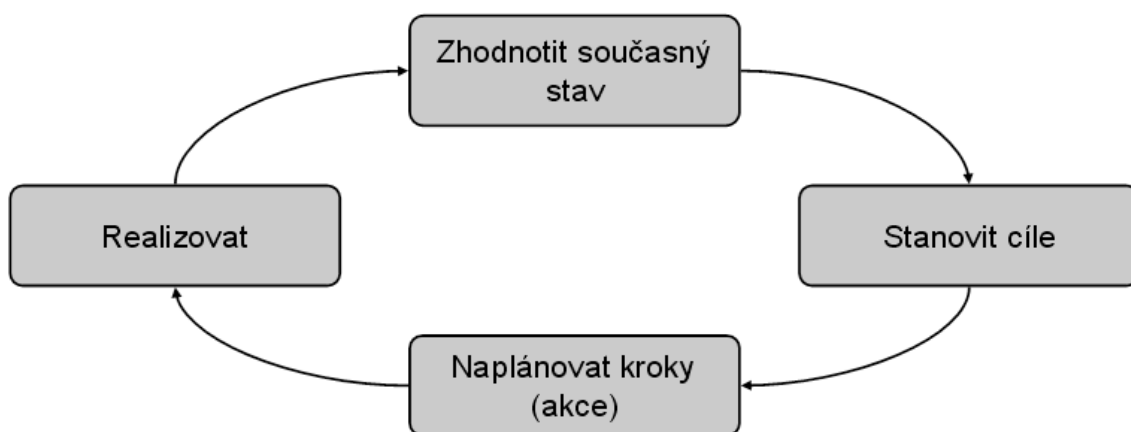
*Strategie velkého skoku* se používá v situacích, kdy je nutná velká změna v krátkém čase. Daná změna je iniciována zvenčí. Je třeba zmobilizovat velké množství rozličných sil působících v jednom směru za účasti vnitřních i vnějších sil.

*Strategie plynulého zlepšování* bývalo uplatňováno především ve spojení s metodou kaizen. Nejedná se o pouhé využívání přirozeného vývoje, postupné zlepšování se děje záměrně a nepřetržitě, s velkou důsledností. Oproti strategii velkého skoku je tato iniciována zevnitř.

Kombinovaná strategie bývá v praxi používána nejčastěji. Reflektuje dobu, kdy nejsou jen události se začátkem a koncem, ale jedná se o nepřetržitý proces plynulého zlepšování. Velký skok pak představuje korigování větších odchylek.

### **Plánování osobního rozvoje**

V dnešní době by se měl každý jedinec ve vlastním zájmu snažit o svůj vlastní rozvoj. A jako každá věc i rozvoj se musí plánovat. K dosažení maximalizovaného efektu rozvoje je samozřejmě důležité zvolit konkrétní přístup, který bude tvořen kombinací různých vzdělávacích metod. Podle Armstronga (2007) probíhá plánování osobního rozvoje pod příslušným vedením, podporou a s pomocí manažerů. Důležité jsou také kroky vzdělávání a rozvoje. Jedinci sami formulují a realizují plán, ale potřeba je také podpora ze strany organizace a jejích manažerů. Tamkin a kol. (in Armstrong, 2007, s. 471) daný proces nazvali „...samostatně organizovaný rámec vzdělávání“. Plánování osobního rozvoje podle Armstronga (2007) je tvořeno čtyřmi fázemi, které jsou znázorněny na Obr. 2.2.



Obr. 2.2. Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje (Armstrong, 2007, str. 471)

- 1) Analyzovat současný stav a potřeby rozvoje – tento bod se používá při procesu řízení pracovního výkonu.
- 2) Stanovit cíle – tato fáze znamená ujasnit si čeho chce jedinec dosáhnout. Jedná se například o zlepšení výkonu na stávající pracovní pozici, zlepšení či získání nových dovedností, rozšíření znalostí, rozvoj schopností, nebo třeba horizontální přechod v rámci organizace či vzestup.
- 3) Připravit plán činností (akcí, kroků) – třetí fáze daného procesu poukazuje na nutnost stanovit si v bodech vše, CO je nutné udělat, JAK je to nutné udělat a ČASový rozvrh. Například si jedinec určí očekávané výsledky, rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj apod. Začleněny by do daného plánu měly být i ty aktivity, které jsou přizpůsobeny danému jedinci, jako je pozorování jiných zaměstnanců při výkonu, práce na určitém projektu, práce s mentorem, koučování liniovým manažerem nebo vedoucím týmu, využívání e-learningu a vnitropodnikových studijních materiálů. Dále se může jednat kupříkladu o studium doporučené literatury a řešení nových nebo zvláštních úkolů. Méně podstatnou součástí plánu může být i formální vzdělávání nebo výcvik vedoucí k rozvoji znalostí a dovedností.
- 4) Realizovat – poslední fáze je určitě nejdůležitější a nejnáročnější, jelikož praxe je vždy těžší než pouhá teorie.
- 5) *V některých zdrojích se uvádí ještě pátý krok, který zahrnuje hodnocení efektivnosti neboli přínosu rozvoje zaměstnance a zpětnou vazbu. Tento krok je logický, aby mohla být potvrzena účinnost daného rozvoje, je třeba ji také nějak vyhodnotit.*

### **Rozvoj individuálních znalostí**

Učení na úrovni jedince uvádí Hroník (2007) pro srovnání, z důvodu odlišení učení organizace a učení jedince.

**Seizing** je pojem, který vyjadřuje, že je věcí zaměstnance, aby znal a uměl to, co daná funkce vyžaduje. Každý se stará sám o sebe. Ovšem znalosti a dovednosti jsou často přísně testovány a poskytovány jsou tzv. hotové odpovědi a není zde tudíž žádný prostor pro jakékoli tvořivé uchopení problému.

**Bestowing** představuje výměnu zkušeností a pochopení podstaty věcí a všech souvislostí, ovšem nehledá se pravda. Jedincům je poskytován systematický rozvoj.

### **Rozvoj znalostí organizace**

Hroník (2007) uvádí také problematiku rozvoje organizace, kdy se používá řada metod, jako například job – rotation, reálný projekt nebo mentoring. Pokud se jedná ovšem o spojitost s předchozím odstavcem, patří sem taktéž dva pojmy a to následující:

**Transacting**, kdy dá firma k dispozici veškeré manuály a pravidla a povinností každého pracovníka je, aby se naučil potřebné věci pro danou funkci. Tento přístup se blíží explicitním znalostem udržovaným v jasně definovaných strukturách. Prostředí v organizaci je věcné a pragmatické, dalo by se říci až „chladné“.

**Indwelling** představuje sdílení s charakterem společného zvnitřňování znalostí a dovedností, což probíhá v souladu s firemní kulturou. Vznikají nové otázky, neformální sítě, hledá se řešení skutečných problémů. Vyvážené prostředí se orientuje na vztahy a na cíl.

### **2.1.2. Učení**

Do kapitoly Rozvoj lidských zdrojů zařadil Armstrong (2007) ve své publikaci podkapitolu Jak se lidé učí. Pod oblast rozvoje zaměstnanců samozřejmě učení neodmyslitelně spadá, proto je třeba se mu věnovat i zde. Jak uvádí Čáp a kol. (1998) učení není spojeno jen se školou, jak tomu mylně bývá, je součástí života každého jedince od počátku až do konce a probíhá v různých formách i oblastech. „Učení je získávání zkušeností a utváření jedince v průběhu jeho života. Naučené je opakem vrozeného.“ (Čáp a kol., 1998, s. 39). Oproti tomu Kim uvádí (in Armstrong, 2007, s. 453) v první řadě definici učení jako proces „...zvyšování schopnosti člověka konat“. Dále zdůrazňuje Reynolds a kol. (in Armstrong, 2007, s. 453) potřebu rozlišovat mezi učením a vzděláváním: „Učení je proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, zatímco vzdělávání/výcvik je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení.“ Další rozdíly, který Armstrong (2007)

uvádí se týká učení a rozvoje. Pedler a kol. (in Armstrong, 2007) zmínili, že učení je podle nich něco, co se koncentruje na přírůstek znalostí nebo vyšší stupeň existujících dovedností, oproti tomu rozvoj souvisí s přechodem k jinému stavu bytí nebo fungování.

Podle Čápa a kol. (1998) souvisí učení také úzce s činností. Člověk se musí naučit každé činnosti, ať už je to sport nebo práce, či konverzace v cizím jazyce. Stejně jako působí učení na činnost, děje se tak i obráceně, to znamená že vykonáváním určité činnosti jedinec zdokonaluje osobní předpoklady pro učení. Učení rozvíjí všechny typy psychických jevů, zejména psychické procesy a stavy, psychické vlastnosti jako jsou schopnosti a charakter, psychické předpoklady mezi něž patří vědomosti, dovednosti a návyky. Čáp a kol. (1998) popisuje poslední tři zmíněné pojmy dopodrobna. Ve zkratce představují **vědomosti** soustavy představ a pojmů, které si člověk osvojuje, **dovednost** znamená dílčí psychický předpoklad pro vykonávání určité činnosti, a **návyk** je dílčí psychický předpoklad pobízející člověka v konkrétní situaci ke konkrétnímu činu, pohybu nebo chování. Čáp a kol. (1998) také ukazují na fakt, že úspěšnost učení pozorujeme na zlepšování kvality výkonu jedince, to znamená že ubývá jeho chyb.

Hroník (2007) popisuje učení jako proces změny zahrnující nové vědění i nové konání. Učení nemusí být pouze organizovaná činnost, ale i spontánní, aniž by si to jedinec vůbec uvědomoval. Podle Zpravodaje Národního ústavu odborného vzdělávání (5/2003) se rozlišuje mezi formálním, neformálním a informálním učením.

**Formální učení** probíhá nejen ve vzdělávacích institucích, ale i v organizacích samotných apod. a po jeho dokončení získá student uznávaný diplom a kvalifikaci. Formální učení se řídí navíc předem stanoveným učebním plánem a učebními osnovami, vzdělávacími standardy apod.

**Neformální učení** probíhá jinak než přes hlavní vzdělávací systémy a nevede většinou k získání formalizovaného osvědčení. Poskytováno může být na pracovišti a prostřednictvím činností určitých organizací a skupin občanské společnosti (např. odborové svazy a politické strany). Může se odehrávat také prostřednictvím organizací nebo služeb, které byly určeny k doplnění formálních systémů (např. soukromé vyučování připravující na zkoušky).

**Informální učení** představuje běžný doprovodný znak každodenního života. Na rozdíl od předchozích dvou druhů učení nemusí být toto učení úmyslné, takže jeho přispívání k vědomostem a dovednostem nemusí být snadno rozpoznatelné dokonce ani samotnými účastníky. Vede tudíž často k získávání neuvědomovaných znalostí a dovedností.

Teorií nebo druhů učení existuje bez pochyby celá řada, proto také každý autor uvádí jiné nebo je jiným způsobem vymezuje. Každá teorie se totiž zaměřuje na jiné aspekty procesu učení. Teorie učení představují podle Arnolda (2007) myšlenky o tom, jak k učení dochází. Potřebné jsou proto, že identifikují vhodné metody výuky. Pro proces učení není všeobecně přijatá jen jedna teorie, přesto se na několika univerzálních principech psychologové shodli. Základní čtyři teorie uvádějí Čáp a kol. (1998) i Armstrong (2007) stejné.

Čáp a kol. (1998) uvádí tyto základní čtyři druhy lidského učení:

1. **Senzomotorické učení** představuje rozvoj smyslově pohybových dovedností a schopností a také procesy vnímání. Dítě se učí chodit, jezdit na kole, dospělý – zaměstnanec se učí například obsluhovat různé stroje.
2. **Osvojování vědomostí** technického či jiného rázu potřebného k výkonu povolání, záleží samozřejmě na oboru.
3. **Osvojování způsobů řešení úloh či problémů** matematických či fyzikálních, učení se pravidel cizího jazyka, rozvoj myšlenkových procesů, intelektových dovedností a schopností.
4. **Sociální učení** zahrnuje umění spolupracovat nebo například empatii.

Armstrong (2007) uvádí tytéž vybrané teorie učení následujícím způsobem:

1. **Teorie operativního podmiňování** – tato teorie je založena na Skinnerově práci (in Armstrong, 2007). Změny v chování nastávají dle autorova přesvědčení jako důsledek reakce daného jedince na události nebo stimuly, nebo mohou být také spojeny s očekáváním určitých důsledků jako je například odměna nebo trest. Může tedy jít o určité podmiňování lidí opakovat nějaké chování upevňováním správných reakcí prostřednictvím zpětné vazby a znalosti výsledků. Další zainteresovanou osobou v rámci této teorie byl Gagne (in Armstrong, 2007), který vytvořil teorii podnět – reakce. Ta se zabývá procesem učení prostřednictvím určitých faktorů a to včetně upevňování správných reakcí. Uvedenými faktory jsou následující čtyři: **hnací síla**, kdy musí existovat základní potřeba nebo hnací síla učení. Dále je to **podnět**, což představuje potřebu stimulace lidí daným procesem učení. Třetím faktorem je **reakce**, která znamená, že proces učení musí jedinci pomáhat vytvářet správné reakce = znalosti, dovednosti a postoje, které povedou k efektivnímu výkonu. Posledním faktorem je pak **upevňování správných reakcí**. Reakce je třeba upevňovat prostřednictvím zpětné vazby a zkušeností dokud se jim lidé nenaučí.

2. **Poznávací (kognitivní) teorie** – teorie poznávacího učení představuje získávání znalostí a chápání něčeho pomocí absorbování informací v podobě pouček, pojmů a faktů a také jejich osvojení. Osoby, které se učí, jsou pak vlastně jakési talentované stroje na zpracování informací.
3. **Teorie učení se ze zkušeností** – tato teorie představuje učení se jedince z vlastních zkušeností tím, že o nich přemýšlí a tudíž ji může pochopit a uplatnit. Jde tedy o osobní konstrukci významu dané zkušenosti. Učení se ze zkušeností se zlepšuje tím, že se vytváří prostředí, ve kterém jsou jedinci stimulováni k tomu, aby přemýšleli a jednali takovým způsobem, jaký jim pomůže co nejlépe využívat svých zkušeností.
4. **Sociální teorie učení** – jedná se o teorii, která tvrdí, že efektivní učení vyžaduje sociální interakci. Podle Wengera (in Armstrong, 2007) jsme všichni členy skupin lidí, kteří mají stejnou odbornost a pracují spolu. Tyto skupiny jsou pak našimi primárními zdroji učení.

Ve studijních textech Husitské teologické fakulty Univerzity Karlovy v Praze se uvádí další rozčlenění:

- 1) **Učení se děje náhodným asociačním sdružováním.** Jedná se o propojení dvou různých podnětů, to znamená že když se objeví jeden, vybaví se nám ten druhý.
- 2) **Učení se děje podmiňováním, nenáhodnou asociací.** Podstatou je utváření podmíněných reflexů, což znamená dočasný nervový spoj probíhající na fyziologické rovině, která souvisí s psychickými procesy.
- 3) **Učení se děje napodobováním.** Jedná se o vývojově nejstarší druh učení. Nápodoba pomáhá k identifikaci s někým.
- 4) **Učení se děje na podkladě kontroly výsledků činnosti, neboli zpětné vazby.** Nástrojem bývá v organizaci hodnocení, odměna či pokárání.
- 5) **Učení na základě instrukcí.** Nadřízený vysvětlí podřízenému, jak má danou činnost vykonávat.
- 6) **Učení řešením problémů.** Představuje určitou samostatnou práci, kdy si jedinec sám musí vytvořit určitou koncepci a směřovat k ní. Výhodou je samostatnost, tvořivost, větší možnost volby, ale také stimulační účinky jedince k seberozvíjení.
- 7) **Učení porozuměním, neboli myšlenkovou analýzou.** Nutností je pochopit dané informace, aby se minimalizovala pravděpodobnost jejich zapomnění.

Harrison (1997) uvádí osm stádií **plánování učení**:

- 1) Identifikovat potřeby
- 2) Shodnout se na celkovém účelu a cílech učení
- 3) Určit profil zaměstnanců, které chceme školit
- 4) Vybrat strategii a shodnout se na řízení a vedení učení
- 5) Vybrat studenty a vytvořit detailní popis učení
- 6) Potvrdit strategii a navrhnout výsledek
- 7) Oznámit výsledek
- 8) Zkontrolovat a vyhodnotit výsledek

Plánování učení je analogické k plánování vzdělávání.

### **Faktory ovlivňující učení**

Čáp a kol. (1998) uvádějí činitele, kteří působí na jedince při učení. Základní rozdíl je v efektivitě učení mezi jednotlivci, kdy efektivita znamená v tomto případě poměr mezi výsledky učení a kvantitou vynaloženého času, úsilí, prostředků apod. Jednotliví činitelé samozřejmě nepůsobí odděleně, ale zároveň, proto musíme přihlížet ke všem.

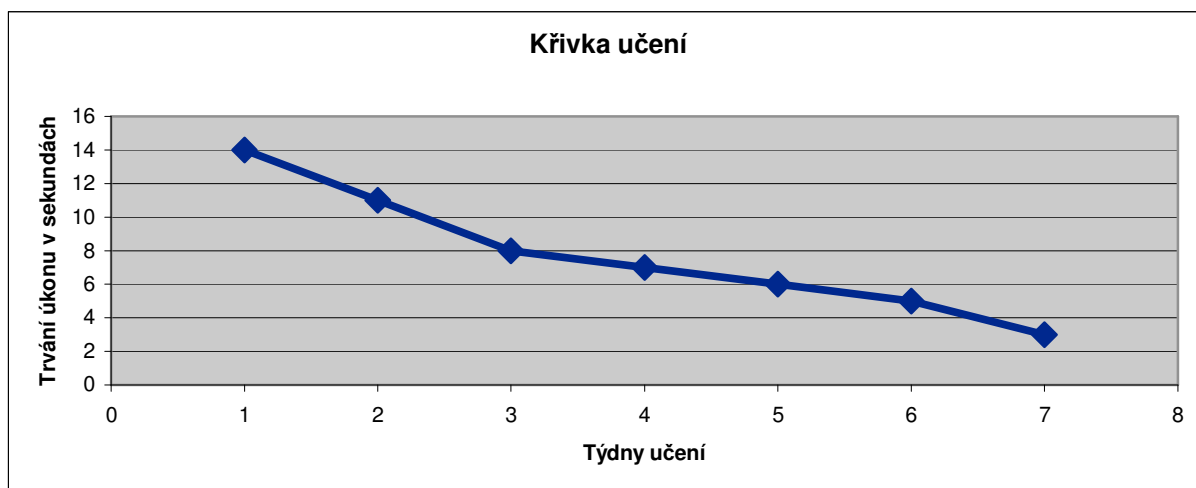
### **Vnitřními činiteli tedy jsou:**

- Metoda učení
- Vědomosti a dovednosti nabyté v minulosti
- Schopnosti
- Motivace
- Charakter
- Tělesné a zdravotní předpoklady
- Momentální stav jedince, pozornost, nálada, případná únava

### **Mezi vnější činitele řadí Čáp a kol. (1998):**

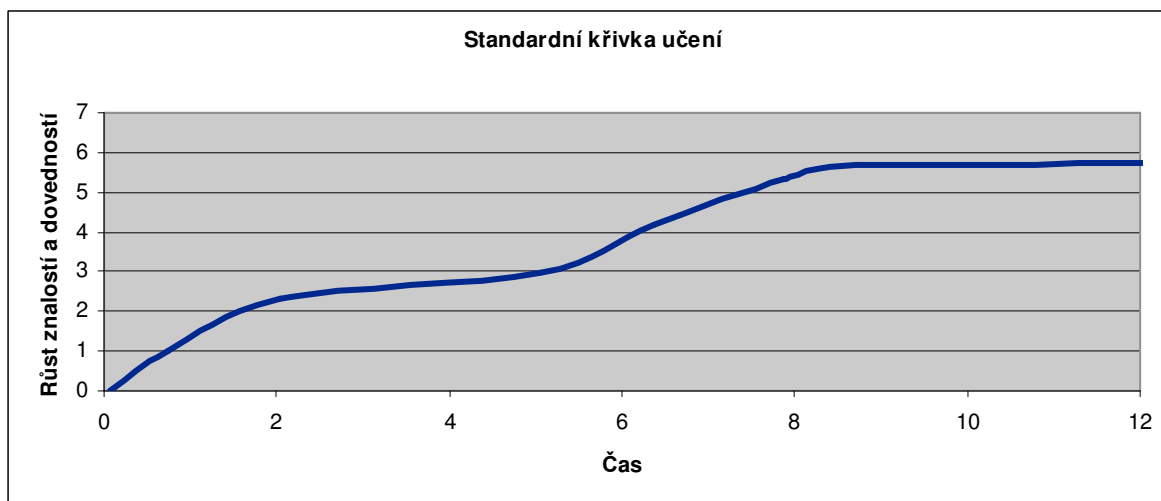
- Učivo, zvláštnosti daného oboru nebo osvojování činností
- Metodické vedení vyučujícím
- Rodina, organizace, spolupracovníci, citové klima
- Technické a organizační podmínky
- Osvětlení, hluk, teplota a vlhkost vzduchu
- Širší společenské prostředí





Graf 2.1. Křivka učení (Čáp a kol., 1998, str. 44)

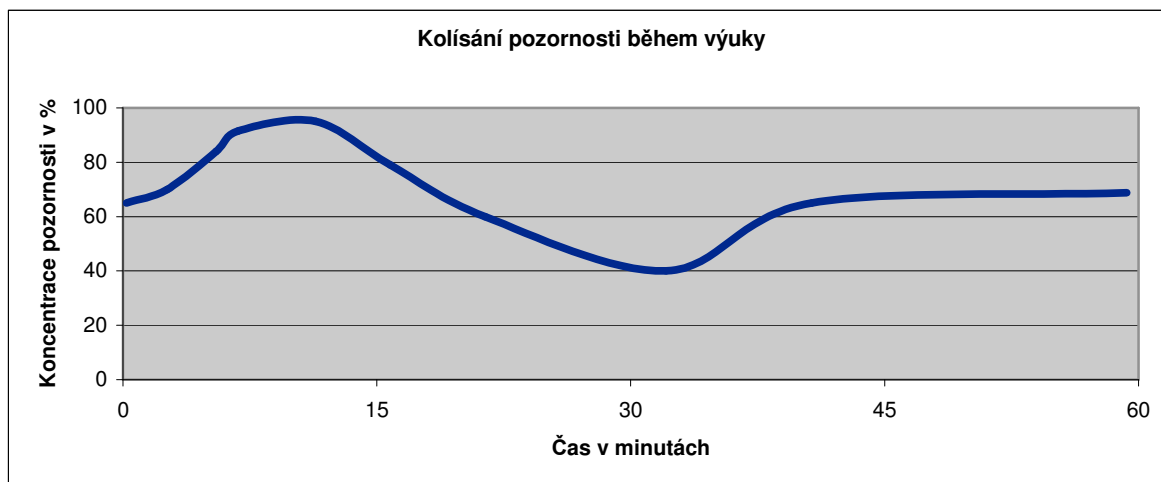
Uvedený příklad lze vztáhnout kupříkladu na konkrétní úkon zaměstnance organizace na určitém stroji. Jak je z grafu 2.1. zřejmé, postupem času a tedy i učením stačí jedinci stále méně a méně času na daný úkon. V průběhu učení, jak uvádí Čáp a kol. (1998), dochází k určitým změnám v činnostech jako je snižování četnosti chyb, zvyšování kvality výkonu, zrychlování vykonávání činnosti, osvojování a zlepšování metody vykonávané činnosti a také snižování únavy z daného výkonu.



Graf 2.2. Standardní křivka učení Hroník (2007) s. 41

Hroník (2007) pak uvádí standardní křivku učení s parametry čas a růst znalostí a dovedností. Zde má křivka opačný trend, jak je vidět v grafu 2.2., tedy vzrůstající. S přibývajícím časem totiž jedinec samozřejmě nabývá více znalostí a dovedností. Učení však neprobíhá čistě lineárně, obvykle se objevuje tvar vlny a učení probíhá ve dvou fázích. Nejdříve je zřejmý

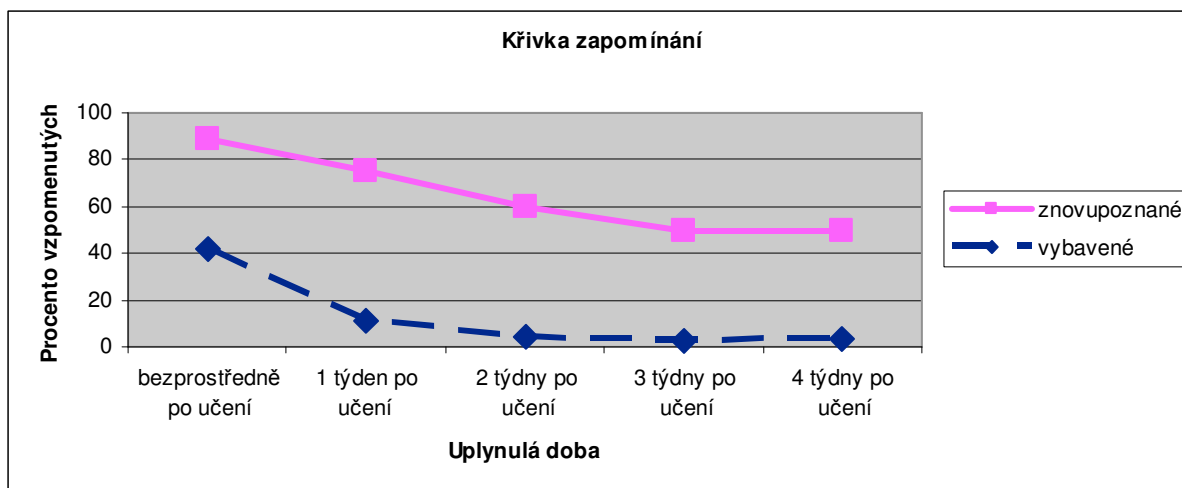
strmý nárůst znalostí a dovedností, což je zakončeno plateau<sup>2</sup>. Následuje druhá fáze, kdy jsou nabyté znalosti a dovednosti začleněny do dalších znalostí a dovedností, a to vede k jejich efektivnímu využití. Tato fáze je taktéž zakončena plateau.



Graf 2.3. Průběh kolísání pozornosti (Hroník, 2007, s. 40)

Graf 2.3., který uvádí Hroník (2007) dále, se zabývá problematikou kolísání pozornosti během učení. K poklesu pozornosti dochází rychleji, pokud je předmět či proces učení monotónní, naopak při smysluplné učební látce dochází ke zvyšování či udržení koncentrace pozornosti na vysoké úrovni. Průběh křivky pozornosti se tedy dá měnit pomocí střídání jednotlivých učebních aktivit tak, aby byla narušena monotónnost procesu. Koncentraci pozornosti může zvýšit také to, když si novou učební látku může účastník spojit s něčím, co už zná, aby si dovedl představit užití v praxi. V praxi je tedy dobré sdělit hlavní informaci v prvních 15-ti minutách a zakotvit také sdělení do širších souvislostí. Následuje pak aktivita jiného charakteru, například nahrazení diskuze cvičením a zhruba po 30-ti minutách by mělo přijít opakování.

<sup>2</sup> "Plateau nastává, když jeden způsob vykonávání úkolu dosáhl svého maxima a je třeba přejít na „vyšší“ úroveň, pomocí lepší techniky. Tato část bývá kritická, protože zde jedinec může snadno ztratit motivaci, když vidí jen malá zlepšení nebo dokonce žádná.“ (Hroník, 2007, s. 41)



Graf 2.4. Křivka zapomínání ( Hroník, 2007, s. 43)

Poslední graf s označením 2.4. ukazuje, jak dochází k zapamatování si naučené látky, respektive k jejímu zapomínání. Křivka zapomínání je určena časovým intervalem mezi učením a vybavením si toho, co už jedinec naučené má. Samozřejmě i zde působí spousta vlivů. Zapomínání může být rychlejší a výraznější při úlohách, které nemají smysluplnost a nejsou nijak vztaženy k širšímu kontextu. Důležité je taky opakování v průběhu učení, znovunaučení, různorodost učební úlohy a další. Standardní průběh křivky zapomínání představuje progresivní zplošťování, které charakterizuje prudký pokles zapamatovaného během prvních dvou týdnů, kdy nastávají nejkritičtější momenty. Následuje mírný pokles a ustálení a to, co si jedinec pamatuje i po čtyřech týdnech od učení určité úlohy, si obvykle zapamatuje i po další týdně.

Bláha, Mateiciuk, Kaňáková (2005) uvádějí, že při aktivním zapojení si člověk průměrně zapamatuje:

10% z toho, co čte

20% z toho, co slyší

30% z toho, co vidí

50% z toho, co vidí a slyší

70% z toho, co sám říká

90% z toho, co sám říká a dělá

Uvedená procenta se však opírají spíše o intuitivní odhad než o zjištění pomocí experimentu.

Křivka zapomínání je specifická u každé úlohy s různými podněty a aktivitami jedince.

### 2.1.3. Vzdělávání

Vzdělávání popisuje Hroník (2007) jako jeden ze způsobů učení (se). Jde o organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Aktivity spojené se vzděláváním uvádí jako ohraničené, to znamená, že mají svůj začátek a konec. V podstatě se tedy učíme, i když se nevzděláváme a učíme se i nežádoucím věcem, což se ovšem nedá považovat za rozvoj. Rozvojový plán vede tedy k žádoucím změnám a obsahuje všechny potřebné aktivity, nejen vzdělávání.

Každá organizace by se měla snažit vytvářet podmínky pro to, aby své zaměstnance vzdělávala a rozvíjela a to pomocí různých prostředků. Ne vždy se tomu tak však opravdu děje, přestože by to mělo být v současné době již samozřejmostí. Organizace, které toto nedělají jsou ovšem samy proti sobě, jelikož vzdělávání a rozvoj zaměstnanců přispívají nejen jedincům samotným, ale samozřejmě přináší užitek také organizaci jako celku.

Vzdělávání představuje proces, jak uvádí Armstrong (2007), během kterého získává určitý jedinec nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje a ty pak dále rozvíjí. Podle Williamse je (in Armstrong, 2007, s. 461) „...vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání a změny, které přináší, jsou relativně stabilní“. Honey a Mumford (in Armstrong, 2007, s. 461) pak vysvětlují, že „...ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím (dovednosti)“.

#### **Všeobecně existují podle Armstronga (2007) čtyři typy vzdělávání:**

- 1) Instrumentální vzdělávání – jak lépe vykonávat práci po dosažení základní úrovně výkonu.
- 2) Poznávací (kognitivní) vzdělávání – představuje výsledky, které jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.
- 3) Citové (emoční) vzdělávání – tyto výsledky jsou založeny na formování postojů nebo pocitů spíše než na formování znalostí.
- 4) Sebereflektující vzdělávání – jedná se o formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v návaznosti pak vytváření nových znalostí (Harrison, in Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) uvádí mimo jiné také cíl politiky a programů vzdělávání pro danou organizaci a to je zabezpečení kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí, kteří jsou

potřební pro uspokojení současných, ale i budoucích potřeb oné organizace. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, je nutné zajistit, aby byli zaměstnanci nejen připraveni, ale také ochotni se vzdělávat. Je důležité také, aby lidé chápali, co musejí znát a co umět dělat a také aby byli schopni převzít zodpovědnost za své vzdělávání.

### **Funkce vzdělávání**

Hroník (2007) uvádí dva základní cíle, respektive funkce vzdělávání v organizaci.

- Rozvoj způsobilostí všeho druhu
- Zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti

Další funkce, které uvádí Hroník (2007) jsou:

- Orientační a adaptační
- Integrační
- Kvalifikační
- Specializační
- Inovační a změnová
- Motivační

Každou vzdělávací aktivitu naplňuje samozřejmě každá funkce jinou měrou. Například během adaptačního procesu převládá funkce orientační a adaptační, ve fázi plného zapojení to pak bude funkce integrační a motivační.

### **Oblasti vzdělávání**

Hroník (2007) uvádí rozdělení vzdělávání podle obsahu a formy, jako je prezenční výuka, e-learning a podobně. Rozlišuje také mezi standardizovanými kurzy či zakázkovými a mezi učením do zásoby a just-in-time kurzy.

- Funkční vzdělávání – má charakter odborné přípravy, představuje učení se do zásoby. Často bývá předmětem certifikace.
- Doplnkové funkční vzdělávání – představuje nadoborovou přípravu, je rozšiřující. Mívá zakázkový charakter.
- Manažerské vzdělávání – od dílčích aktivit až po MBA<sup>3</sup>. Manažerské vzdělávání má všechny možné podoby.

---

<sup>3</sup> MBA (Master of Business Administration) je vysokoškolský postgraduální studijní program, který je zaměřený na získání znalostí v oboru management. (Wikipedie, 2011)

- Jazykové vzdělávání – učení se cizích jazyků.
- IT školení – učení se na počítačích.
- Účelové vzdělávání – řízení stresu, efektivní telefonování a jiné možnosti rozvoje měkkých dovedností.
- Školení ze zákona – řada vzdělávacích aktivit vyplývá ze zákona, má tedy nevýběrový charakter, musejí ho absolvovat všichni.

Vzdělávání můžeme dále rozlišovat podle toho, zda probíhá za chodu či mimo chod organizace, jak znázorňuje tabulka 2.1.

Oblast vzdělávání	Časová souvislost	
	Za chodu (on-the-job)	Mimo chod (off-the-job)
Funkční vzdělávání	Rotace, on-the-job training	Přednáška
Doplňkové funkční	Rotace, práce na projektu	Kurz projektového řízení
Manažerské vzdělávání	Individuální coaching, mentoring	Leadership
Jazykové vzdělávání	Stáž na zahraniční pobočce	Firemní kurz
IT školení	Vytváření prezentací v PP	Školení ve vytváření prezentací
Účelové vzdělávání	Stínování	Time management, outdoor training
Školení ze zákona	Instruktaž	Školení bezpečnosti práce

Tabulka 2.1. Rozpis vzdělávání (Hroník, 2007, s. 129)

### Just-in-time ve vzdělávání

JIT ve vzdělávání, jak uvádí Hroník (2007) představuje pravý opak učení se tzv. do zásoby. Organizace, které se orientují na výkon, chtějí mít nejmenší možné zásoby. Může se tedy stát, že je tato filozofie aplikována i na nehmotné zásoby, míněno tedy znalosti zaměstnanců. Profesori managementu na prestižních univerzitách G. Hamel a C. R. Prahalad (in Hroník, 2007, s. 123) nazývají tento přístup „firemní anorexie“. Z jiného úhlu pohledu lze JIT považovat za posilující či stabilizující zpětnou vazbu uvnitř systému. Dle Hroníka (2007) lze předpokládat přibývání JIT ve vzdělání v organizacích. Znamená to nejprve rozdělit kurzy na standardní a zakázkové, přičemž standardní kurzy představují součást tréninkových katalogů a zakázkové kurzy se neopakují a mohou být použity proaktivně nebo reaktivně. Samozřejmě

je lepší předvídat a mít aktivní přístup již předem, ale v současné době se spousta věcí předvídat nedá a připravovat se na všechny eventuality by bylo nejen velmi náročné jak finančně, tak technicky, ale snad i nemožné. Reaktivní používání standardizovaných kurzů nebo zakázkového řešení má tedy charakter JIT.

JIT představuje tedy kurz, který probíhá právě včas, to znamená třeba soustředění projektového týmu těsně před zahájením projektu. Může zde probíhat několik různých kurzů najednou, jako třeba teambuilding<sup>4</sup>, projektové řízení, techniky rozhodování a další.

Zakázkové řešení má pak charakter vylad'ování formy a standardní kurzy představují nezbytné minimum potřebné pro úspěšné fungování.

#### **2.1.4. Výcvik**

Pojem výcvik znamená v podstatě naučit se praktické znalosti a dovednosti ve zvoleném oboru. Uplatňuje používání systematických a plánovitých vzdělávacích aktivit k podpoře učení. Armstrong (2007) uvádí výcvik založený na učící se osobě. Ten obsahuje používání formálních procesů, které přinášejí znalosti a pomáhají lidem získávat dovednosti, které nutně potřebují k uspokojivému vykonávání své práce.

Reynolds (in Armstrong, 2007, s. 474) popisuje výcvik jakožto plnicí jakési doplňkové role při urychlování učení. „Měl by být vyhrazen pro situace, které spíše opravňují k říznějšímu, cílenějšímu, experty vedenému přístupu, než abychom jej považovali za komplexní a vše prostupující řešení rozvoje lidí.“

#### **Důvody k výcviku**

Formální výcvik je pouze jedním ze způsobů, jak zajistit učení a vzdělávání. K jeho oprávněnosti dochází z důvodů, které uvádí Armstrong (2007):

- Pokud daná práce vyžaduje dovednosti, jež se rozvíjejí nejlépe pomocí formálního instruování.
- Pokud se jedná o dovednosti, které je nutno zformovat pro dané potřeby a nelze si je osvojit běžnou zkušeností.
- Pokud jde o úkoly, které jsou natolik specializované nebo složité, že by je jedinec stěží zvládl v daném čase jen s pomocí vlastní iniciativy.
- Pokud musí být zaměstnanci předány rozhodující informace, aby se zajistilo jeho splnění povinnosti.

---

<sup>4</sup> Teambuilding znamená v doslovném překladu budování týmu. Podle Zahradníkové (2005, s. 21) se jedná o „...vědomou a cílenou práci s týmem tak, aby byl schopen dobře využívat jedinečnost každého svého člena“.

- Pokud je potřeba zabezpečit vzdělávání pro určitou skupinu osob, aby se lépe vyrovnaly s programem výcviku (např. zapracování a adaptace nových zaměstnanců, proškolení apod.).

### **Zabezpečování výcviku**

Podle Reynoldse (in Armstrong, 2007) je využití externích expertů při předávání odborných znalostí riskantní, protože obvykle bývá jejich přístup dosti vzdálen podmínkám a souvislostem, ve kterých se daná práce tvoří. Tento problém platí i pro vnitřní výcvikové kurzy. Naučené věci lze totiž jen stěží použít v jiných podmínkách na svém vlastním pracovišti. Získané znalosti a dovednosti mohou tak být ve finále pro danou pozici vlastně k ničemu. Jedná se převážně o výcvik zaměstnanců na postech manažerů, avšak i manuální dovednosti může být obtížné aplikovat na vlastním pracovišti, pokud jsou naučeny jinde. Tento problém lze řešit zabezpečením realističnosti výcviku tak, aby odpovídal skutečným podmínkám daného pracoviště do té míry, jak je to jen možné, jak uvádí Armstrong (2007) dále. Vhodné je také řešit potenciální problémy, které by mohly v praxi nastat. Zaměstnanci mají sklon uplatňovat při výkonu své práce to, co se naučili a co jim nepřipadá obtížné. Dále napomáhá přesvědčení, že vzdělání k práci potřebují, je pro ně užitečné a důležité a napomáhá samozřejmě také podpora ze strany liniových manažerů. Neméně důležitým faktorem jako předchozí je i použití správných přístupů systematického výstupu, jako je například just-in-time.

### **Typy výcviku**

Jednotlivé programy se mohou týkat následujících oblastí, jak uvádí Armstrong (2007):

- manuální práce
- informační technologie
- výcvik vedoucích týmů nebo dohlížitelů
- výcvik manažerů
- interpersonální dovednosti (schopnost vést lidi, umění vytvářet týmy, skupinová dynamika apod.)
- osobní dovednosti (asertivita, koučování, komunikování, time management<sup>5</sup> apod.)
- výcvik praktik používaných v organizaci (orientace pracovníků v praxi, oblast zdraví a bezpečnosti, řízení pracovního výkonu, zvládání rozmanitosti apod.)

---

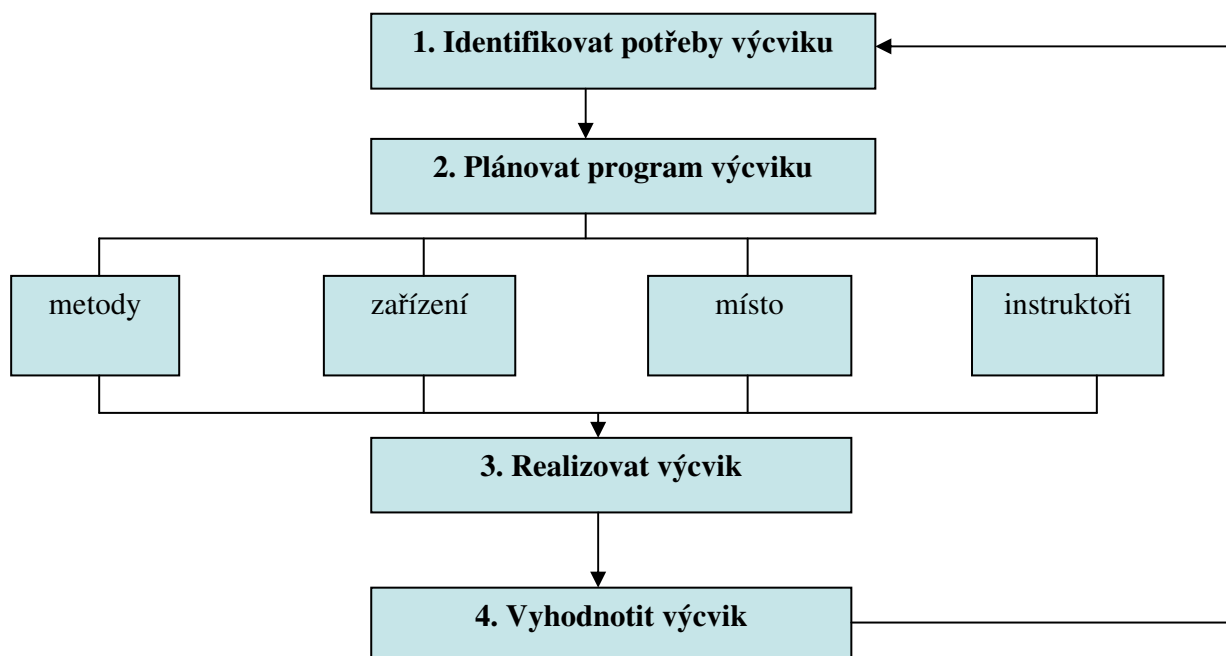
<sup>5</sup> Time management znamená řízení vlastního času, tedy umění zacházet s ním optimálně. Představuje důležitý a zaručený prostředek, jak si dobře naprogramovat svůj život a taky to dodržet. (Bedrnová a kol., 2009)



## Systematický výcvik

„Výcvik by měl být systematický v tom, že bude konkrétně vytvořen, plánován a realizován za účelem uspokojování jasně definovaných, zřetelně stanovených potřeb.“ (Armstrong, 2007, s. 475). Uvedený výcvik zabezpečují lidé, kteří jej umějí vést a jeho účinky jsou také řádně vyhodnocovány. Původní vypracování proběhlo již v šedesátých letech pro odborné vzdělávání a tvoří jej čtyřfázový model znázorněný na obr. 2.3.

- 1) identifikovat potřeby výcviku
- 2) vybrat vhodný druh výcviku k uspokojení potřeb
- 3) realizovat výcvik s pomocí vyškolených instruktorů
- 4) sledovat a vyhodnocovat výcvik k zajištění jeho efektivity



Obr. 2.3. Model systematického výcviku (Armstrong, 2007, s. 475)

## Just – in – time výcvik

Jedná se o výcvik, který je realizován právě včas. Úzce se pojí s potřebami zaměstnanců, které jsou naléhavé a důležité a souvisejí se současnými či nastávajícími pracovními činnostmi. Podstatou této metody je zabezpečit výcvik danému jedinci co nejbližší okamžiku, kdy bude danou činnost provádět. Tento program bere v úvahu i všechny možné překážky přenosu získaných dovedností do praxe a proto se snaží zajistit, aby vyučovaná látka byla použitelná i v běžné pracovní situaci. (Armstrong, 2007)

## **Metody výcviku**

Armstrong (2007) rozlišuje následujících sedm metod výcviku.

### **1) Instruktaž**

Tato metoda by měla být založena na analýze dovedností a na teorii vzdělávání. Postup instruktaže by měl obsahovat šest fází:

1. Příprava, která představuje plán prezentace sestavený instruktorem, zvolení vhodné vyučovací metody a vizuálních pomůcek, příprava účastníků na instruktaž.
2. Prezentace složené z kombinovaného sdělování a ukazování = výklad a demonstrace.
3. Jednoduchý a přímočarý výklad, instruktor stručně vysvětlí základní věci. Měl by používat různá schémata, filmy, grafy a další vizuální pomůcky. Učí se od základů, od známého k neznámému, od jednoduchého ke složitému, od konkrétního k abstraktnímu, od obecného ke specifickému, od pozorování k myšlení, od celku k částem a od částí zase k celku.
4. Demonstrování, zejména v učení se dovednostem, se provádí ve třech krocích:
  - operace je předvedena normální rychlostí tak, jak by se měla provádět
  - operace je předvedena pomalu úkon po úkonu, aby se ukázalo, co se jak dělá
  - operace je minimálně dvakrát nebo třikrát zopakována pomalu, aby se zdůraznilo proč, jak a kdy se dělají jednotlivé úkony
5. Procvičování spočívá v napodobování instruktora účastníky a soustavné opakování operací pod instruktorovým vedením, který usiluje o koordinovaný a integrovaný výkon práce, jde o vyladění jednotlivých prvků úkolu do harmonického celku.
6. Zdokonalování probíhá v podstatě během celého výcviku, dokud není dosaženo požadované úrovně výkonu z hlediska jak kvality, tak i bezpečnosti.

### **2) Přednáška**

Přestože řadí Armstrong (2007) tuto metodu mezi výcvikové, není tomu tak. Výcvik je totiž o dovednostech, k výcviku je zapotřebí jakési aktivní účasti učících se jedinců, k čemuž při přednášce nedochází. Jedná se totiž o výklad dané látky a to s velmi malou či žádnou participací účastníků. Prostor pro otázky a odpovědi je vyhrazen v závěrečné části. Podstatou je přenášení informací k posluchačům, přičemž má přednášející pod vlastní taktovkou jak obsahovou, tak i časovou strukturu. Efektivnost této metody se odvíjí od schopností přednášejícího prezentovat danou látku pokud možno s použitím vizuálních pomůcek.

Na druhou stranu je však nepravděpodobné, že by si posluchači zapamatovali více než 20% odpřednášené látky, přičemž po týdnu bude zapomenuto téměř vše. Aby byla přednáška efektivní, neměla by překročit délku trvání třicet nebo čtyřicet minut a neměla by obsahovat příliš mnoho informací.

### **3) Diskuse**

Tato metoda výcviku se používá v případě, že je jejím účelem:

- Přimět posluchače, aby se do učení zapojil aktivně.
- Poskytnout účastníkům možnost učit se ze zkušeností ostatních.
- Pomoci účastníkům pochopit cizí názory.
- Rozvíjet schopnosti sebevyjadřování.

Školitel by měl vést a také usměrňovat uvažování a myšlení účastníků diskuse. Jedná se tedy spíše o formování postojů než o sdělování nových znalostí. Školitelova funkce je nenápadně stimulovat lidi k tomu, aby mluvili a také vést diskusi předem stanoveným směrem. Armstrong (2007) uvádí určité postupy, díky nimž se dá dosáhnout aktivní účasti lidí při diskusi. Patří sem například přímé otázky kladené účastníkům, použití otázek s otevřeným koncem a ujišťování se, zda lidé porozuměli. Dále je nutné názory účastníků podporovat, ne kritizovat a předcházet dominanci jednotlivých účastníků. Skupina nesmí dominovat nad školitelem, ten musí diskusi vést a udržovat ji pod kontrolou.

### **4) Případová studie**

Představuje analýzu popisu určité události nebo řady okolností za účelem odhalení příčin problému. Účastníci po provedení analýzy musejí vypracovat také řešení daného problému. Tato metoda se používá převážně v kurzech pro manažery a vedoucí týmů, jelikož manažerské schopnosti a znalosti se dají nejlépe získat a rozvíjet pomocí zkoumání skutečných událostí. Případová studie se snaží zlepšovat schopnosti jedinců při zkoumání problémů, dále pak hledat nové a potřebné informace, vyměňovat si nápady a rozebírat zkušenosti a zážitky. Tato metoda má však i své nevýhody, které spočívají v tom, že ji mohou účastníci vnímat jako zbytečnost, jelikož se domnívají, že neodpovídá jejich potřebám. Do povinností školitele spadá také úkol přesvědčit účastníky o opaku. Je nutné se dostat k podstatě věci, kterou je potřeba vynést na světlo.

## **5) Hraní rolí**

Jedná se o demonstrování určité situace, přičemž na sebe účastníci berou určité konkrétní role. Projevují se vzájemná působení mezi dvěma lidmi nebo ve skupině. Předem připravená situace tak ukáže, jak se každý zhostí své role, ke které dostane stručný popis. Je možno tuto metodu taky využít jako vyplynutí z případové studie. Manažeři si tak vyzkouší situace, kdy musejí jednat s určitou osobou tvář v tvář. Příkladem jsou výběrové pohovory, hodnotící rozhovory, konzultace, koučování, prodej nebo projednávání stížností. Uplatňuje se také změna rolí, kdy si jedinci po ukončení hry vymění role. Účastníci tak získají pomocí školitele a ostatních odbornou radu, ale také kritiku. Metoda zvyšuje sebedůvěru účastníků a také rozvíjí jejich dovednosti.

## **6) Simulace**

V metodě simulace se mísí případová studie s hraním rolí. Jedná se o navození maximální míry reálné situace. Usnadňuje se tak uplatnění vědomostí, znalostí a dovedností získaných mimo pracoviště. Dochází v podstatě k praktikování chování v situacích, ve kterých se budou účastníci nacházet po ukončení kurzu.

## **7) Skupinová cvičení**

Zde účastníci zkoumají problémy a formulují vhodná řešení jako skupina. Může se jednat o každodenní souvislosti v rámci zaměstnání, problém bez jakékoli souvislosti s prací nebo opět o případovou studii. Cílem je vyzkoušet si a osvojit práci v kolektivu a uvědomit si skupinové řešení problémů. Tato metoda se dá použít v rámci team buildingu a rozvíjet tak interaktivní dovednosti v kombinaci s jinými metodami.

## **2.2. Vybrané aspekty kariéry v organizaci**

### **Řízení kariéry**

Řízení pracovní kariéry představuje podle Vebera (2000) cílevědomé ovlivňování pracovního zařazení od počátku až po ukončení aktivní činnosti jedince. Organizace by měla mít takovou strukturu zaměstnanců a v takové kvalitě, aby bylo možné vytvořit předpoklady pro dosažení cílů.

Hroník (2007) uvádí, že flexibilními pracovníky se může stát i 40 – 70 % zaměstnanců. Souvisí to samozřejmě s povahou organizace, to znamená, že někdy může být vhodná maximálně 20% mobilita, kupříkladu u organizace na jedno použití. Řízení kariéry může

pokrývat menšinu a přitom se týkat 70% zaměstnanců, což je dáno různými časovými náhledy. Předpokládejme, že 30% zaměstnanců nezmění svou pozici během celé své kariéry a zbylých 70% naopak ano. Pokud uplatníme rozvojový plán pouze u 20 - 30% populace v roce, pak v dalším roce oněch zmiňovaných 20 - 30% přesto není úplně jiných, ovšem ani úplně stejných. Systém řízení kariéry tak naplňuje jak strategii diferenciaci, tak strategii integrace s bezbariérovým přístupem. Podmínkou je otevřenost systému, aby do něj mohl vstoupit každý s odpovídající výkonností.

S délkou pracovního poměru roste také počet účastníků v programech, přičemž se jedná okolo 1 - 2% účastníků trainee programu během jednoho roku v poměru k celkovému počtu pracovníků, dále o 5 - 10% účastníků programu talent development a 40 - 70% účastníků programů řízení kariéry během různé doby a v různých formách.

Hroník (2007) ve své publikaci popisuje jediné tři existující směry rozvoje. Jsou to postup v hierarchii, získávání dalších odborností a nebo prohlubování stávajících odborností. V rámci jedné kariéry je samozřejmě možné postupovat všemi třemi směry.

### **Průběh kariéry**

Jedná-li se o ideální kariéru, pak je možné definovat jejich pět stupňů, jak uvádí Hroník (2007). Pracovníci, kteří přicházejí nově do organizace mohou mít již za sebou kupříkladu dva stupně nebo se v předchozím zaměstnání mohli dopracovat na úroveň plateau nebo útlumu. Pak dochází k „novunastartování“ kariéry, kterou může podnítit nové prostředí. Někdy se uvádí u jednotlivých stupňů konkrétní věk, což ovšem nemůže být přesné, jelikož v různých profesích je dosahován vrchol v různém věku. V úvahu se také musí brát druhá nebo třetí kariéra.

- 1. Příprava** – v úvodní fázi jde o čerpání poznatků, o získávání prvních zkušeností a také jejich uplatnění. Důležité je být zvědavý a dokázat se ptát. Jedinec si vytváří první představy o své kariéře a zjišťuje, co by vlastně rád dělal a to ještě během studií a praxe.
- 2. Rozvoj** – hlavním úkolem druhé fáze je hledání a nalezení identity a následně pak rozhodnutí, kterým směrem se bude jedinec ubírat. Rozvoj kariéry, jak již bylo zmíněno, se může dít třemi směry – postup v hierarchii, získávání další odbornosti nebo prohlubování stávající odbornosti.
- 3. Vrchol** – tato fáze představuje úroveň, kdy je jedinec na pozici, kde je respektován. Jeho rolí je kouč, stává se inspirací a příkladem pro ostatní. Jeho výkonnost dosahuje maxima a jeho úkoly jsou čím dál náročnější.

4. **Plateau** – předposlední fáze znamená udržet si co nejdéle vysokou výkonnost. Udržení tohoto stupně probíhá na základě používání již získaných znalostí a dovedností a předávání vlastních zkušeností. Jedinec zde vystupuje v roli mentora a jeho vliv na ostatní je opravdu vysoký.
5. **Útlum** – v poslední fázi klesá nejen výkonnost, ale také vliv na ostatní. Jedinec hledá možnosti další kariéry buďto v organizaci nebo mimo ni.

V minulosti byla běžná jedna kariéra za život, čemu se jedinec vyučil, tomu se věnoval celý život. V současné době je běžné projít si během života dvěma, třemi či více kariérami, přičemž u každé kariéry prochází popsány pěti stupni.

### **Plánování kariéry**

Hroník (2007) uvádí, že vlastní plánování kariéry je koncipováno maximálně na tři roky, v případě plánů nástupnictví a rozvojových plánů jde obvykle nanejvýš o 1 rok. V dnešní době jsou delší časy souvislých změn nereálné a směřují spíše k přáním nežli k cílům.

- **Rozvojový plán**

Hroník (2007) uvádí rozvojový plán jako základní metodu plánování kariéry, přičemž kariérový plán je považován za synonymum. Navazuje na hodnocení zaměstnanců, přičemž nadřízený a hodnocený pracovník směřují k dohodě o rozvoji, tedy stanovují základní rozvojové cíle a oblasti. Minulostí je již situace, kdy měl sestavení rozvojového plánu ve své zodpovědnosti specialista na rozvoj lidských zdrojů. V současné době si již každý jedinec sestavuje svůj rozvojový plán sám podle určité metodiky. Rozvojový plán obsahuje vzdělávací aktivity a soustřeďuje se na danou metodu při chodu. Součástí dané metodiky jsou samozřejmě i určité limity, převážně to bývají limity finanční.

- **Plán zastupitelnosti, personálních rezerv a následnictví**

Často bývají součástí rozvojového plánu a představují pohyb v kariéře dvěma možnými směry – získávání nových odborností nebo postup v hierarchii.

- Plán zastupitelnosti jakožto dočasné převzetí výkonu práce od jedince, který vykonává stejnou či podobnou práci, nebo s ní má alespoň zkušenost. Jedná – li se však o totožnou práci, pak se nejedná o rozvoj, o ten jde v případě zástupu spojeného s novými zkušenostmi.
- Personální rezervy a následnictví mají dlouhodobější koncept než rozvojový plán, přestože představují jeho součást. Zahrnují rozlišné

rozvojové a vzdělávací aktivity. Je zapotřebí dodržovat určité zásady: každý vedoucí by měl mít zástupce, přičemž adekvátní počet zástupců je dva až tři a každý zástupce by měl být připravován na skupinu pozic, nejen na jednu jedinou.

- **Plán rotací**

Přestože všeobecný názor poukazuje na vhodnost využívání rotace převážně na začátku kariéry (aby se jedinec zorientoval), mnohem větší efektivitu přináší zaměstnanci a zároveň organizaci právě až v průběhu plně rozvinuté kariéry. Rotace představuje krátkodobé setrvání v odlišné funkci na jiném oddělení než je pracovník zvyklý. Dané oddělení by mělo být v tzv. procesním sousedství, jako je například výroba a logistika nebo obchod a distribuce.

- **Mentoring a coaching**

V rámci řízení kariéry představuje mentoring velmi oblíbený nástroj, který má mnoho podob. Hroník (2007) uvádí ten nejrozšířenější, který je založen na třech předpokladech:

- Princip seniority – mentor je respektován a má vysoký kredit.
- Princip exterritoriality – mentor pochází z jiné organizační jednotky.
- Mentor není předem určený, jeho výběr závisí na vzájemné volbě.

Mezi mentorem a koučem je třeba rozlišovat, jejich role jsou totiž odlišné.

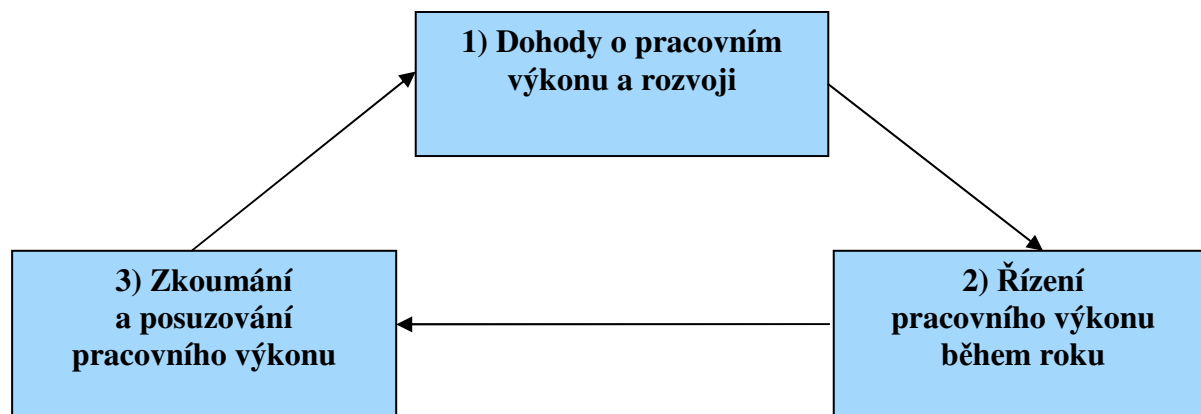
Mentor by měl být moudrý, zkušený a zralý, měl by být vzorem, vyprávět příběhy a radit, poskytovat informace a odpovědi, být příkladem a hlavně pochází téměř vždy z dané organizace.

Kouč by měl být akční a výkonný, měl by povzbuzovat a pokládat akční a vzdělávací otázky, být příkladem ve výkonnosti a často pochází z jiné organizace. „Dá se říci, že kouč nechce jen zvýšit výkon, ale chce, aby koučovaný do práce vložil své srdce.“ (Hroník, 2007, s. 107)

## **2.3. Pracovní výkon**

Řízení pracovního výkonu definuje Armstrong (2007, s. 413) jako „...systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedince a týmu.“ Jinými slovy se jedná o odvádění lepších výsledků prostřednictvím znalostí a schopností v rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků. Obecným cílem řízení pracovního výkonu je vysoký výkon. Jedinci a týmy by měli přebírat zodpovědnost za neustálé zlepšování podnikových procesů a svých vlastních dovedností a přínosů v rámci vedení.

Řízení pracovního výkonu znamená propojení individuálních a podnikových cílů, jak je vidět na Obr. 2.4. U zaměstnanců je třeba vytvářet a rozvíjet schopnosti za účelem naplnění očekávání a využití potenciálu v jejich vlastní prospěch i ve prospěch organizace. (Armstrong, 2007)



Obr. 2.4. Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 419)

- 1) **Dohody o pracovním výkonu** představují základnu pro rozvoj, posuzování a zpětnou vazbu. Popisuje očekávání v podobě hlavních požadavků v oblasti výsledků a schopností nutných k efektivnímu výkonu. Dohoda o pracovním výkonu obsahuje plány zlepšení výkonu a plán osobního rozvoje, zároveň popisuje to, co bude pracovník dělat a jaké podpory se mu dostane ze strany vedoucího.
- 2) **Řízení pracovního výkonu** během roku by nemělo být bráno jako něco, co musejí dělat manažeři tzv. nad rámec svých povinností. Mělo by to být považováno za samozřejmost, kterou uplatňují všichni dobří vedoucí. Sledovat průběžné výsledky je bez pochyby nepostradatelnou součástí řízení výkonu.
- 3) **Zkoumání a posuzování pracovního výkonu** se koná většinou tak 2x do roka v rámci formálního setkání. Poskytuje to možnost zamyslet se nad zásadními problémy pracovního výkonu a rozvoje. Tyto schůzky představují nástroj, díky němuž je dosahováno správného uplatňování pěti primárních prvků řízení pracovního výkonu, kterými jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog.

**Kritéria posuzování pracovního výkonu** by měla podle Armstronga (2007) splňovat vyváženost mezi následujícími oblastmi:

- Plánované výsledky a dosažené výsledky
- Existující a požadovaná úroveň znalostí a dovedností



- Výkon ovlivňující chování při práci
- Míra respektování hodnot organizace
- Každodenní efektivnost

**Klasifikace pracovního výkonu** ukazuje kvalitu pracovního výkonu pomocí stupnice, kde je vybrána úroveň odpovídající tomu, jak určitý jedinec pracoval. Účelem je umožnění rozčlenění do daných kategorií pro rozhodování o odměnách podle výkonu nebo přínosu.

**Důvody pro použití klasifikace pracovního výkonu** uvádí Armstrong (2007) následující:

1. Všichni si vytvářejí určitý názor na výkon druhých a je třeba tento názor vyjádřit na základě daných kritérií.
2. Shrnout, kdo je výjimečně výkonný a kdo málo výkonný, kdo je spolehlivý a kdo klíčový pracovník. Je zapotřebí, aby bylo možné podniknout příslušné kroky související s rozvojem nebo s odměňováním.
3. Systém odměňování podle výkonu nelze uplatňovat bez klasifikace výkonu. Zapotřebí je metoda vztahující velikost odměny k úrovni výkonu jedince.
4. Klasifikace udává jasné údaje a sděluje tak lidem, jak na tom jsou podle jejich vedoucích. Může je také motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu.

**Typů klasifikačních stupnic** existuje celá řada, mohou být definovány buďto číselně (1, 2, 3, atd.) nebo abecedně (a, b, c, atd.), nebo je možno použít počáteční písmena (v jako vynikající apod.). Armstrong (2007) uvádí jeden z možných způsobů klasifikace:

- Vynikající výkon: představuje překročení očekávání a soustavné odvádění vynikajícího výkonu.
- Dobře vyvážený výkon: plnění cílů a požadavků role, soustavná důkladná práce.
- Stěží efektivní výkon: neplnění všech cílů a požadavků, požadováno je výrazné zlepšení pracovního výkonu.
- Nepříjemný výkon: neplnění většiny cílů a požadavků, zjevná je nedostatečná snaha o zlepšení vlastního pracovního výkonu nebo absence schopností nutných k pracovnímu výkonu.

### **Hodnocení výkonu**

Arnold a kol. (2007) uvádějí, že hodnocení výkonu běžně zahrnuje pozorování a klasifikaci výkonu zaměstnance a to ze strany vedoucích. Následuje pak zpětná vazba pro zaměstnance

většinou ve formě porady. Účelem je určit úroveň výkonů zaměstnance a zjistit možné důvody v případě, že daná úroveň je nedostačující. Pak přichází volba strategie pro zajištění vyšší úrovně výkonu do budoucna, které mohou představovat školení zaměstnanců, napomenutí nebo přearažení na jiné místo.

### **3. Analýza rozvoje zaměstnanců v organizaci**

#### **3.1. Popis společnosti**

##### **Historie**

Vznik společnosti Advanced Plastics s.r.o. se datuje do roku 1867, kdy zahájila svou činnost ve Vrbně pod Pradědem pod názvem Grohmann. Hlavní činností byla tehdy výroba kovového spotřebního zboží jako hřebíky, tažené dráty či kovové řetězy. Hlavním výrobním programem podniku byla kovovýroba až do poloviny 20. století, kdy došlo v roce 1955 k reorganizaci a vznikla společnost Lisovny nových hmot (LNH) se zaměřením na výrobu technických výlisků z plastů. Tento národní podnik patřil mezi největší specializované zpracovatele plastů technologiemi vstřikování termoplastů a lisování a vstřikování reaktoplastů v republice.

V roce 1990 došlo k vyčlenění jednotlivých závodů z podniku LNH a k založení samostatných státních podniků. Vznikla tak společnost Lisovny plastických hmot Vrbno pod Pradědem (LPH), která byla privatizována přímým prodejem managementu v rámci první vlny velké privatizace v roce 1992. LPH se zaměřilo na výrobu výlisků z termoplastických hmot technologií vstřikování a výrobu lisovacích strojů.

V roce 1995 vstoupila po více než dvouleté spolupráci při výrobě zahradní techniky (travní sekačky, postřikovače apod.) do společnosti německá firma Gardena. Český montážní závod Gardena Technik byl situován v areálu LPH a o rok později byl přesunut do Bruntálu.

V roce 2001 se stala Gardena Manufacturing GmbH se sídlem v Ulmu stoprocentním vlastníkem společnosti LPH. Následovala fúze společností Lisovny plastických hmot s.r.o., Gardena Technik s.r.o. Bruntál a Advanced Plastics s.r.o. Chuchelná a s rozhodným dnem 1. října 2004 vznikla nová společnost Advanced Plastics s.r.o. se sídlem ve Vrbně pod Pradědem. Došlo tak k rozšíření výrobního a obchodního programu nástupnické společnosti o podnikatelské aktivity zaniklých společností. Provoz Bruntál se nadále zabývá především montážemi a provoz Vrbno výrobou forem, vstřikovaných plastových dílů a montážemi.

S účinností od 1. dubna 2009 byla společnost Advanced Plastics s.r.o. (AP) převzata skupinou Husqvarna, čímž se stala členem velmi významné nadnárodní společnosti. Husqvarna je největší světový výrobce řetězových pil, sekaček a dalších přenosných benzínových zahradních přístrojů, jako například strunových sekaček a vysavačů listí.

## **Současnost**

Hlavním předmětem činnosti společnosti Advanced Plastics s.r.o. je v současnosti:

- vývoj, výroba a prodej výrobků z plastů včetně výrobků kombinovaných se součástmi z jiných materiálů
- vývoj, výroba a prodej forem, modelů, šablon, nástrojů a jiných pomůcek pro tváření plastů
- dodávky konstrukční a technologické dokumentace pro výrobu vstřikovacích nástrojů včetně poradenské činnosti
- montáž podskupin a finálních výrobků

Výrobní program společnosti Advanced Plastics s.r.o. je realizován po úspěšně provedené fúzi ve dvou výrobních závodech Vrbno a Bruntál. Provoz ve Vrbně vyrábí především technicky a technologicky náročné formy a díly pro zahradní techniku, automobilový průmysl, domácí spotřebiče, elektrotechniku a tržní zboží. Provoz v Bruntále je specializován na montáže a zabývá se významnou a z pohledu vlastníka hlavní činností - montáží kompletů zahradních vozíků, sekaček, křovinořezů a další drobné zahradní techniky, za účinné podpory dodávek plastových dílců ze závodu ve Vrbně.

V současné době zaměstnává Advanced Plastics s.r.o. 446 zaměstnanců, z toho 234 mužů a 212 žen. Tito zaměstnanci jsou rozděleni do tří skupin, což jsou výrobní dělníci, nevýrobní dělníci a technickohospodářští pracovníci. Do první skupiny spadá 204 zaměstnanců, 106 zaměstnanců pojímá druhá jmenovaná skupina a do třetí se řadí 136 zaměstnanců.

Firma AP se dělí do **7 úseků**, přičemž jedním z nich jsou právě již zmiňované montáže v 25 Km vzdáleném Bruntále.

Úsek č. 1 Správa a finance

Úsek č. 2 Marketing a obchod

Úsek č. 3 Nákup

**Úsek č. 4 Výroba plasty**

Úsek č. 5 Montáže Bruntál

Úsek č. 6 Strojírenská výroba

Úsek č. 7 Kvalita

Vedení celé společnosti je ve Vrbně pod Pradědem zastoupeno čtyřmi muži. Jde o jednatele společnosti, generálního ředitele a 2 prokuristy. Organizační struktura celé společnosti je k dispozici v příloze č. 1, organizační struktura úseku Výroba plasty pak v příloze č. 2.

### **3.2. Systém rozvoje zaměstnanců do 31.12.2009**

Systém rozvoje zaměstnanců aplikovaný ve společnosti AP do 31.12.2009 se řídil podle směrnice QS-06-01/P4, která byla v celém rozsahu platná pro všechny zaměstnance společnosti. Účelem systému odborné přípravy a rozvoje zaměstnanců bylo pozitivní uspokojování firemních a osobních potřeb v oblasti vzdělávání a zajištění optimálního chodu a dalšího rozvoje společnosti. Tento systém byl založen na popisu funkčních míst, kde byly definovány požadavky na vzdělávání a dovednosti, a to:

- Povinná školení, bez jejichž absolvování nesměla být daná práce vykonávána. Šlo o zákonné požadavky jako bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP), požární ochrana (PO), zkoušky jeřábníků, vazačů, řidičů motorových vozíků, elektrikářů, svářečů apod. Tyto kurzy plánoval, organizoval a řídil útvar lidských zdrojů (LZ).
- Odborné dovednosti jako kupříkladu znalosti konstrukce vstřikovacích strojů, tvorba technologických postupů, znalosti zpracování jednotlivých druhů plastů, seřizování vstřikovacích strojů, obráběcích center, ovládání různých SW apod. Výcvik a rozvoj těchto dovedností nárokoval příslušný vedoucí a LZ je pak zakotvily do ročního plánu výcviku a zajišťovaly daná školení interně či externě na návrh vedoucího.
- Všeobecná školení jako IT, jazykové kurzy, interní předpisy a směrnice.
- Školení jakosti.

Ke všem školením bylo vyžadováno potvrzení o odborné způsobilosti školitele.

#### **Systém rozvoje zaměstnanců do 31.12.2009 byl založen na 4 zásadních pravidlech:**

1. Vedoucí odpovídá za odbornou přípravu a rozvoj podřízených zaměstnanců, za dodržení postupu plánování vzdělávání a za vyžádání povinného zákonného školení.
2. Zaměstnanec odpovídá za svoji odbornou přípravu a osobní rozvoj, za řádnou účast na vzdělávání (100% docházka, úspěšné absolvování zkoušek).
3. Personalista odpovídá za přípravu, organizaci a průběh systému odborné přípravy a rozvoje zaměstnanců, tj. za identifikaci vzdělávacích potřeb, vytvoření plánu vzdělávání zaměstnanců a jeho realizaci včetně hodnocení efektivity.
4. Společnost určuje pravidla investic do vzdělání a odborný růst zaměstnanců.

### 3.3. Systém rozvoje zaměstnanců od 1.1.2010

Změna systému rozvoje zaměstnanců nastolená od 1.1.2010 souvisí s převzetím společnosti Advanced Plastics s.r.o. nadnárodní společností Husqvarna. Cílem společnosti Husqvarna je postupně všechny své závody povýšit na úroveň odpovídající úrovni dodavatelů pro automobilový průmysl, tedy na úroveň technické specifikace ISO/TS 16949.

Nově zaváděný systém rozvoje zaměstnanců se oproti předchozímu týká všech zaměstnanců AP a vychází z potřeb nadnárodní společnosti Husqvarna. Účelem je umožnit lepší dělbu práce podle úrovní jednotlivých závodů, dále pružnější, kvalitnější a ekonomičtější uspokojování potřeb zákazníků. Jde o rozšíření pole působnosti jednotlivých závodů. The Husqvarna Operating System, operační systém Husqvarny představuje výzvu k prosperitě jednotlivých závodů. HOS odpovídá novodobým trendům, znamená propojení všeho se vším, spadá sem tudíž samozřejmě i oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců i celé nadnárodní společnosti včetně všech jejích dceřiných společností. HOS není jen operační systém, HOS je hlavně filozofie společnosti a způsob myšlení všech jejích zaměstnanců. Toto hnutí bylo pojmenováno **ONE Husqvarna – JEDNA Husqvarna**.

#### **Vznik HOS (The Husqvarna operating system)**

Společnost Husqvarna je v současné době tvořena čtyřiadvaceti výrobními závody v zemích s různou kulturou, technickou úrovní a zaměstnanci se svými dovednostmi poplatnými potřebám daného výrobního závodu.

Přibližně před pěti lety vznikl ve vedení koncernu Husqvarna nápad zavést do všech svých závodů nový operační systém. Tento návrh se postupem času vyvíjel, než se dotvořil do stavu, kdy jej bylo možné implementovat. V roce 2009 vznikl koncept HOS – Husqvarna Operating System, který se v dalším roce začal uplatňovat. S ohledem na rozdílnou úroveň jednotlivých závodů byly vytvořeny tři skupiny závodů s rozdílným startem zahájení implementace nového systému organizace závodů. Počet výrobních závodů čítal dohromady 24 společností. Společnost AP s.r.o. byla zařazena hned do první sedmičlenné skupiny vybrané z celého světa kde byl nový systém nastartován v první polovině roku 2010. V průběhu zavádění přibyl osmý závod – sídlo Milec v Polsku. V osmém kalendářním týdnu roku 2010 proběhl první workshop v Orangeburgu v Jižní Karolíně v USA. Z každého ze závodů Husqvarna přiřazených do první skupiny se tohoto workshopu zúčastnil jeden plan manager a jeden change agent a všechny závody školila jedna externí firma. Tématem prvního workshopu byla

**standardizace práce (standardized work).** Ve společnosti AP s.r.o. proběhl první workshop v týdnu od 8. 3. 2010 (desátý týden), kde školili právě zmiňovaní účastníci WS v USA, tedy change agent a plan manager pod vedením externí firmy management společnosti AP. V dalším týdnu došlo již k zahájení workshopů standardizace práce pro zaměstnance AP pod vedením change agenta.

Druhým tématem workshopů bylo **řešení problémů (problem solving)**, jehož zaškolení proběhlo opět pro 2 zaměstnance z každého závodu pod vedením externí firmy v 16. kalendářním týdnu roku 2010 v Shanghai v Číně. V týdnu od 17. května 2010 (20. týden) došlo opět ke školení zaměstnanců AP Vrbno change agentem a plan managerem pod vedením externí firmy.

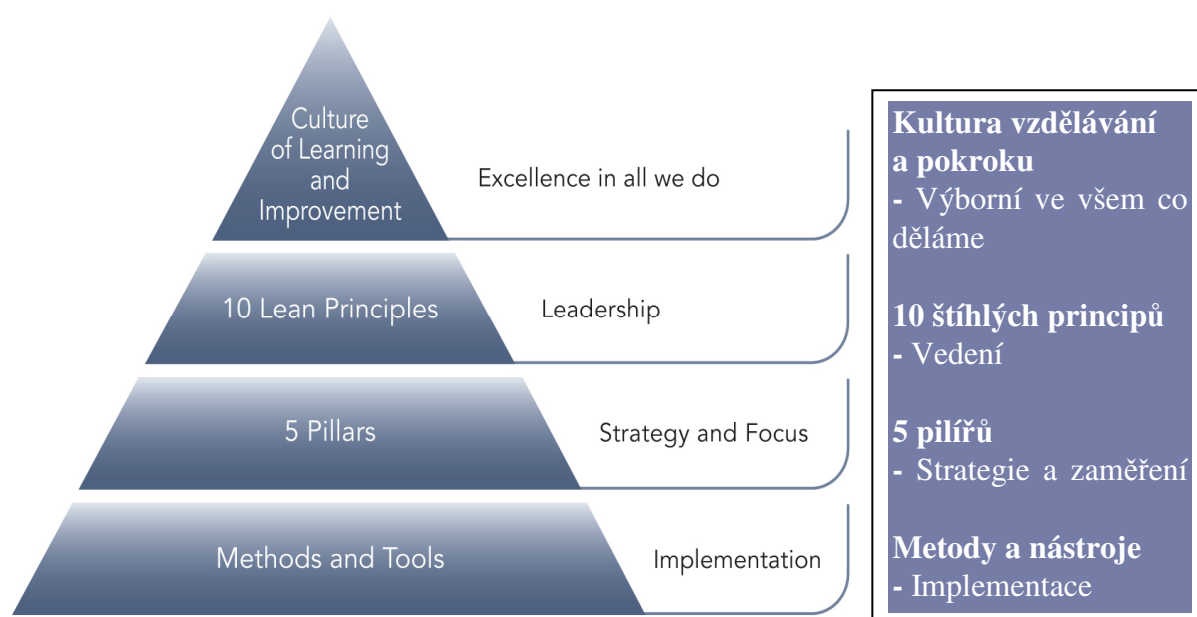
Stejný proces se opakoval při implementaci třetího tématu, kterým byl **operační systém (operating system)**. Jeho prezentace proběhla v Niederstotzingenu v Německu. Grafické znázornění zavádění HOS ve společnosti Advanced Plastics s.r.o. je k dispozici v příloze č. 3.

Druhá skupina obsahující 8 závodů absolvovala první WS HOS na téma standardizace práce ve 35. kalendářním týdnu roku 2010 (30. srpna 2010) a třetí skupina ve 40. týdnu (4. října 2010). Další postup probíhal stejně jako u první skupiny.

### **O čem je operační systém Husqvarny?**

- **HOS je světovou výrobní strategií**  
... založenou na nejlepších praktikách a učení se od výtečných společností
- **HOS je celosvětovým systémem řetězce zásobování**  
... HOS začne ve výrobě a postupně se rozšíří do celého zásobovacího řetězce
- **HOS je program s trvalým závazkem**  
... a ne nějaká iniciativa nebo projekt
- **HOS je specifický systém Husqvarny**  
... založený na soustavě efektivních principů, metod a nástrojů
- **HOS je nepřetržité zdokonalování metodologie**  
... která podporuje to, aby byl brán současný stav jako výzva, aby se vyměňovaly nejlepší praktiky, aby se eliminovalo plýtvání a vytvářela se hodnota
- **HOS se týká všech lidí na všech úrovních**  
... a není jen záležitostí vedení nebo centrální iniciativou

## Struktura operačního systému HOS



Obr. 3.1. Pyramidová struktura HOS

Strukturu HOS představuje pyramida na Obr. 3.1., která se skládá ze čtyř pater. Na vrcholu pyramidy se nachází základní bod, od kterého se odvíjejí ty následující. **Kultura vzdělávání a pokroku** představuje novou filozofii koncernu Husqvarna provázenou sloganem Excellence in all we do – Být výborní ve všem, co děláme. Navazuje **deset štíhlých principů**, principů efektivity, které se týkají převážně vedení. Jsou to následující:

- 1. Přemýšlej dlouhodobě, konej krátkodobě** – nejrychlejší a nejjednodušší řešení není vždy tím nejlepším řešením, nejlepším přístupem je rychle a řádně se ujmout problémů a výzev a zohlednit přitom dlouhodobé účinky.
- 2. Standardizuj a zdokonaluj** – bez standardů není možné změřit, jak jsme dobří, jednotné standardy jsou základem pro zlepšení, protože je můžeme učinit trvalými a převoditelnými.
- 3. Buď zodpovědný za kvalitu** – kvalita je základ, proto je třeba ji nejen zlepšovat, ale také navrhovat postupy tak, aby k chybám vůbec nedocházelo a je také důležité uznat, že vyšší kvality lze dosáhnout jen větší obezřetností na straně všech zaměstnanců, z nichž každý musí přijmout odpovědnost za kvalitu.
- 4. Nekomplikuj to** – často bývá plýtváno časem a zdroji kvůli nadměrně komplikovaným pracovním procesům nebo snahám řešit problémy, je na čase podívat se na řešení a rozhodovací procesy, které jsou možná jednodušší a kratší, než na jaké jsme zvyklí.



5. **Realizuj robustní procesy** – zlepšení na papíru nemá význam, pokud nelze zavést do praxe a čím robustnější jsou naše pracovní procesy, tím bude řešení trvalejší.
6. **Vyrůstěj a motivuj své zaměstnance** – týmový duch je důležitý a pouze motivovaní zaměstnanci poskytují špičkový výkon. Prostředí, které týmu poskytuje podporu, vytváří důvěru a otevřenost ke změnám.
7. **Běž a podívej se** – manažeři nedokáží efektivně identifikovat a řešit problémy ve výrobě když sedí v kanceláři, která se nenachází v místě závodu. Úspěšný management výroby vyžaduje přítomnost na místě s týmem – každý den.
8. **Otevřeně se rozděľ a pyšně si vypůjči** – můžeme zvýšit znalosti jejich sdílením, společně toho dokážeme více díky komunikaci a vypůjčování řešení.
9. **Podpoř a vyzvi své dodavatele** – není možné dosáhnout úspěchu bez funkčního zásobovacího řetězce, potenciál našeho úspěchu začíná u našich dodavatelů. Partnerství proto nesmí skončit u vrat závodu, jestliže chceme být v budoucnu úspěšní.
10. **Představ si, že jsi tvůj zákazník** – nezapomeňte, že si naše výrobky nepožizují jen externí zákazníci, ale také interní, např. oddělení, kterému poskytujete služby, nebo někdo v následující úrovni výrobního řetězce.

Třetí řádek pyramidy představuje **pět základních pilířů**, znázorněných blíže na Obr. 3.2., na kterých HOS stojí. Jedná se o neustálé zdokonalování, zabudovanou kvalitu, právě včas, flexibilitu a zaměření na lidi.



Obr. 3.2. Pět pilířů HOS

### **1. pilíř – Neustálé zdokonalování**

Neustálé zdokonalování je základem HOS a zároveň definuje cíle na vyšší úrovni. Tento pilíř obsahuje specifické metody, které eliminují plýtvání a které efektivně organizují úsilí ke zdokonalení.

### **2. pilíř – Zabudovaná kvalita**

Kvalita je klíčová ve vztahu k našim zákazníkům. To co vchází do našeho výrobního procesu a to, co z něj vychází, musí uspokojit ty nejvyšší standardy kvality.

### **3. pilíř – Právě včas**

Musíme se více zaměřit na snížení zásob a na zvýšení produktivity. Musíme být alespoň kousek popředu před našimi konkurenty, pokud budeme spolehlivější, rychlejší a více na zákazníka orientováni, než jsou oni!

### **4. pilíř - Flexibilita**

Náš podnik je charakterizován sezónními výkyvy a můžeme tedy dosáhnout efektivity pokud se zaměříme na neustálou redukci zaváděcích časů a pokud budeme plánovat naše výrobní a personální kapacity stejně tak, jako pružnou úroveň skladu.

### **5. pilíř – Zaměření na lidi**

Naši zaměstnanci jako náš nejhodnotnější kapitál. Orientace na tým, zapojení se a respekt jsou základní kameny HOS.

Vespod pyramidy se nacházejí **metody a nástroje**, které je třeba implementovat, aby HOS fungoval tak jak má. Je nutné je zaměstnance naučit pomocí různých typů učení, které jsou uvedeny v teoretické části. Ke každému z pěti pilířů se vztahuje spousta metod a nástrojů, uvedeny jsou však jen některé a u každého pilíře jsou vždy představeny dvě metody či nástroje podrobněji.

#### **▪ Neustálé zdokonalování**

Pod tento pilíř spadají následující metody a nástroje: 5S, 7 W – 7 typů plýtvání, Visual Management, PDCA, CIP Workshop, Standardizace apod.

- 1. 7W**, neboli 7 druhů eliminace plýtvání je jedním z nejúčinnějších způsobů, jak zvýšit ziskovost a produktivitu v co nejkratší době. Plýtvání znamená použití jakýchkoliv materiálů nebo zdrojů nad rámec potřebný k uspokojení požadavků zákazníka a k poskytnutí služeb, za které je zákazník ochoten zaplatit. Rozlišuje se sedm různých forem plýtvání:

1. nadvýroby
2. prostoje
3. vady (opravy) přepracování
4. přeprava
5. nadměrný prostor skladových zásob
6. nadměrný pohyb
7. nadměrné zpracování

Cílem této metody je identifikovat a eliminovat plýtvání, snížit činnost bez případné hodnoty a zlepšit tak výkon podniku.

2. **Vizuální management** představuje vizualizaci standardů, cílů a aktuálních požadavků na pracovišti, takže každý je schopen odhalit odchylky. Je to rychlý přístup k důležitým informacím, který je představen jasně a jednoduše, zjednodušuje práci a zvyšuje bezpečnost. Nástroje této metody jsou:

1. stínové tabule
2. informační tabule
3. barevné kódování

#### ▪ **Zabudovaná kvalita**

Pod tento pilíř spadají následující metody a nástroje: Control loop, Poka Yoke, 4W – Řešení problémů, 5W - Analýza základních příčin, Ishikawa, Pareto metoda, TPM, Duality Mates apod.

1. **Control loop** zajišťuje, že pouze takové díly, sestavy nebo výrobky, které vyhovují definovaným standardům jakosti, mohou být předány k následujícímu kroku ve výrobním řetězci. Prostřednictvím kontroly jakosti (vlastní kontrola pracovníka, kontrola na konci linky, překontrolování hotového výrobku) na výstupu kvality lze v prvním možném okamžiku ověřit charakteristiky výrobku specifikované zákazníkem.
2. **Poka Yoke** pomáhá navrhovat výrobní kroky tak, že lze provést pouze jeden krok – ten správný. Ve výrobním procesu se totiž vyskytují chyby, pokud existují různé způsoby, jak provést daný výrobní krok i když správný je pouze jeden z nich. Poka Yoke je v podstatě metodou preventivního managementu jakosti, který posiluje produktivitu.

### ▪ **Právě včas**

Pod tento pilíř spadají následující metody a nástroje: KANBAN, SMED, Shopfloor Balancing, Heijunka, OEE, Pull system apod.

1. **KANBAN** je velmi užitečný nástroj pro zajištění optimalizovaných dodávek materiálu v případě, že není možný nepřetržitý tok. Ten je totiž vždy upřednostňovanou metodou zajišťující, že výrobky budou vyrobeny ve správný čas a ve správném množství. Kanban řídí tok výroby závodem na základě požadavků zákazníka. Mechanismus používaný k inicializaci zásobování výroby může být v podobě mnoha věcí, včetně kanban karty, kontejneru nebo světla. Kanban podporuje cíle výroby just in time, která vyrábí a dodává pouze množství, které se skutečně zpracuje ve výrobním procesu a to ve správném časovém okamžiku.
2. **SMED** (Single Minute Exchange of Die) je Metoda, jak zkrátit čas nezbytný ke změně výrobní položky. Doba výměny je definována jako doba potřebná mezi posledním dílem staré položky vyráběné v sérii. Čas uspořený zavedením metody SMED se používá pro zvýšení počtu výměn a snížení velikosti dávek, což následně snižuje úroveň skladových zásob.

### ▪ **Flexibilita**

Pod tento pilíř spadají následující metody a nástroje: VSM, KANBAN, SMED, Procesní plánování, Management toku hodnot, Plánování flexibilní pracovní buňky, Zákaznický takt, Flexibilní pracovní doba apod.

1. **Management toku hodnot** se zabývá hodnotou výrobku, která je na začátku výrobního řetězce nízká, ale v průběhu výrobního procesu se zvyšuje s každým pracovním krokem. Mapování toku hodnot vyhodnocuje celý proces zásobovacího řetězce ohledně toho, kde se hodnota zvyšuje a kde dochází k plýtvání. Kupříkladu doba čekání na díly nepřispívá ke zvýšení hodnoty, protože není součástí činnosti s přidanou hodnotou. Management toku hodnot je metoda používaná k analýze toku materiálů a informací aktuálně potřebných k tomu, aby byly zákazníkovi poskytnuty výrobky nebo služby a aby byly vyvinuty cílové podmínky do budoucna. Odstraněním kroků bez přidané hodnoty se může zkrátit doba potřebná k realizaci objednávky a zvýšit flexibilita.
2. **Plánování flexibilní pracovní buňky** souvisí se sezónností. Sezónní kolísání v množství objednávek představuje totiž enormní zátěž pro výrobní proces. Je nutná flexibilita, které je možno docílit např. přizpůsobením dob cyklů nebo příslušným

obsazením pracovních center. Pro sezónní (nebo dočasně zaměstnaný) personál je tedy nutné zajistit pracoviště, která jsou zabezpečena proti nesprávnému zacházení a standardizaci.

#### ▪ **Zaměření na lidi**

Pod tento pilíř spadají následující metody a nástroje: Skill Matrix – matice dovedností, Safety, Vedení týmu, Standardizovaná komunikace, BOZ, Ergonomie, Organizace pracovních skupin, Tabule dovedností a plánování, Standardizované pracoviště, Management nápadů, Úkoly a role apod.

1. **Matice dovedností** představuje soupis pozic a požadované kvalifikace pro každou pozici, protože kvalifikace zaměstnanců je důležitá jak pro kvalitu, tak pro účinnost procesů. Požadavky na kvalifikaci jsou odvozeny od potřeb příslušných úkolů. S použitím matice pracuje vedoucí týmu se svým týmem na společné identifikaci kvalifikačních potřeb a přitom porovnává stav cílové kvalifikace s aktuální kvalifikací členů týmu. Z matice se následně sestaví kvalifikační plán. Školení se provádí při výkonu zaměstnání a má přímou vazbu na požadavky potřebné na pracovišti.
2. **Přirozené pracovní skupiny** jsou malé týmy lidí podílejících se na společném procesu, mající oprávnění ke zlepšování svých procesů. Skupina je totiž víc než jen několik zaměstnanců pracujících na stejném místě. Zmocněním pracovníků je dosahováno vyšší rychlosti při identifikaci problémů a jejich nápravě. Nikdo totiž nezná výrobní problémy lépe než lidé, kteří sestavují produkt.

### **3.4. Vliv HOS na vybrané ukazatele**

Zavádění Operačního Systému Husqvarny, které je popsáno výše, s sebou přináší rozsáhlé změny. Každá změna více či méně ovlivňuje bezprostřední okolí. V následujících čtyřech podkapitolách jsou popsány ukazatele, kterých se HOS dotkl a zároveň souvisejí s tématem této diplomové práce.

#### **3.4.1. Náklady na vzdělávání**

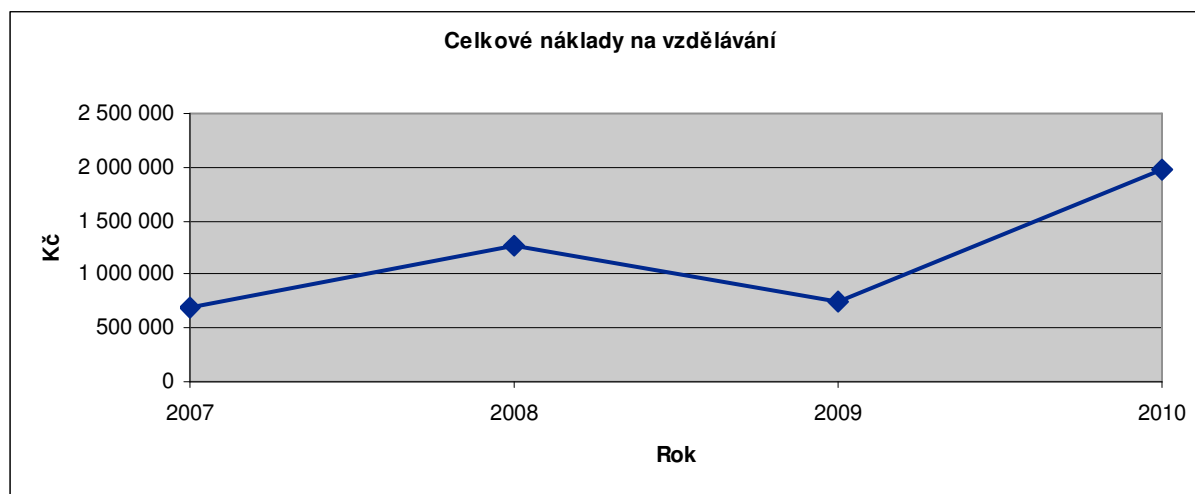
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců samozřejmě nejsou zadarmo. A nejen že nejsou zadarmo, jsou dokonce velmi nákladné. Rozdíl mezi předchozím a nově nastoleným systémem vzdělávání je celkem zřejmý vzhledem ke změnám, které nový systém přináší. Následuje tedy zmapování nákladů dvou odlišných systémů rozvoje a vzdělávání zaměstnanců společnosti

Advanced Plastics s.r.o. Jak uvádí Synek (2011), náklady jsou v ekonomické teorii definovány jakožto peněžně oceněná spotřeba výrobních faktorů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů.

Tabulka 3.1. a graf 3.1. ukazují srovnání celkových nákladů na vzdělávání zaměstnanců před a po přechodu na nový systém HOS.

Rok	2007	2008	2009	2010
<b>Celkové náklady na vzdělávání</b>	683 213	1 265 445	744 755	1 978 453

Tabulka 3.1. Celkové náklady na vzdělávání



Graf 3.1. Celkové náklady na vzdělávání

#### **Náklady na předchozí systém rozvoje zaměstnanců**

Pro srovnání jsou uvedeny hodnoty nákladů na vzdělávání zaměstnanců v rámci předchozího systému rozvoje zaměstnanců za poslední 3 roky před nastolením nového systému. Není třeba uvádět více období, jelikož měl systém lineární tendenci a náklady se proto rok od roku nijak významně nelišily až do roku 2007, který je uveden jako výchozí. V roce 2008 pak došlo k překročení plánu na základě realizace rozsáhlého vzdělávacího programu pro middle management, který byl schválen až po předběžném naplánování nákladů na vzdělávání.

Taktéž tomu bylo pak v následujícím roce (2009), kdy byl započítán projekt „Vzdělávejte se“, který byl ovšem financován Evropskou Unií.

#### **Náklady na současný systém rozvoje zaměstnanců**

V roce 2010 došlo k vynaložení nejvyšších nákladů v historii společnosti vůbec a to na základě výcviků v rámci zavádění programu HOS. Zde byl překročen plán dokonce o bezmála jeden a půl milionu korun.

### 3.4.2. Produktivita práce

Produktivita práce je ekonomická veličina, která vyjadřuje efektivitu neboli účinnost, se kterou je daný výrobní faktor (v tomto případě práce) využíván ve výrobě, jak uvádí Synek (2011). Produktivita práce je závislá na kvalitě pracovní síly.

Výpočet produktivity práce provádí Advanced Plastics s.r.o. pomocí vzorce 3.1., který zjišťuje produktivitu práce na jednoho zaměstnance. Čím větší hodnotu má výsledek, tím lépe. Tabulka 3.2. doplněná grafem 3.2. pak ukazuje průběh produktivity práce za poslední 4 roky.

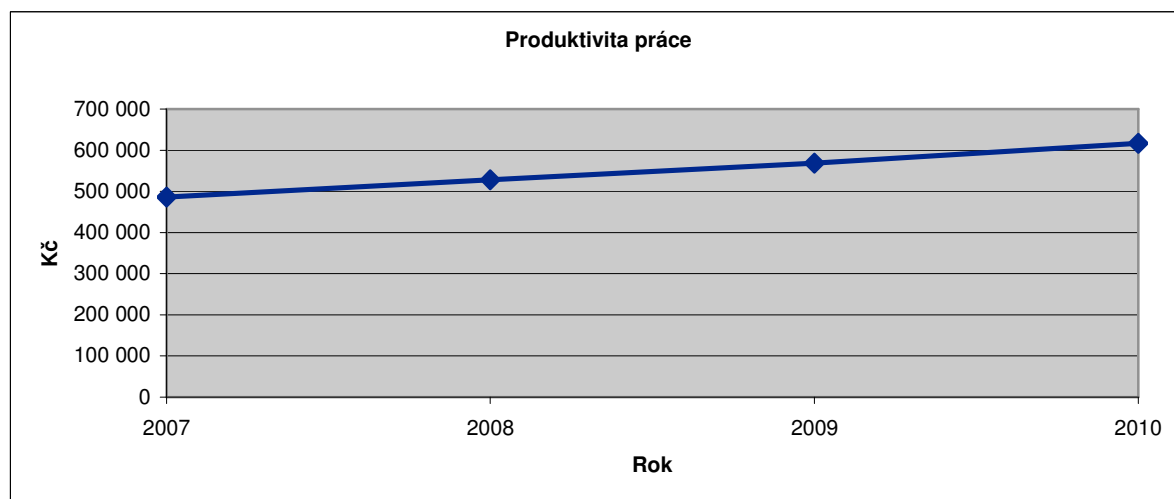
**Podle metodiky AP:**

$$PP = \frac{\text{Celkové tržby} - \text{Provozní náklady (bez mezd a odpisů)}}{\text{Celkový počet zaměstnanců}}$$

Vzorec 3.1. Výpočet produktivity práce

Rok	2007	2008	2009	2010
<b>Produktivita práce</b>	486 465	528 487	568 357	616 984

Tabulka 3.2. Produktivita práce



Graf 3.2. produktivita práce

Jak je z grafu zřejmé, produktivita práce má stále rostoucí tendenci. Zatímco v roce 2007, který je pokládán za výchozí, byla PP 486 465 Kč na zaměstnance, v roce 2010 hodnota činila již 616 984 Kč na zaměstnance. Trend produktivity práce je tedy pozitivní. Meziroční nárůst o cca 8 % koresponduje s růstem mezd, respektive mzdy kopírují růst PP, což je pozitivní.

Růstu PP je dosahováno i v letech 2009 a 2010 přes skutečnost určité krize v komoditách automobilového průmyslu, zahradní techniky a bílého zboží.

### 3.4.3. Zmetkovitost

Zmetkovitost je ukazatel, který znázorňuje množství neshodných výrobků (neboli vadných kusů) z celkového počtu vyrobených výrobků. Výsledek se uvádí buďto v procentech, nebo v ppm (parts per milion = jedna miliontina).

Výpočet je znázorněn ve vzorcích 3.2. a 3.3. Následuje pak tabulka 3.3. doplněna grafem 3.3., která ukazuje procentuální změnu vnitřní zmetkovitosti.

$$\text{Vnitřní zmetkovitost} = \frac{\text{Celkový počet neshodných výrobků}}{\text{Celkový počet vyrobených kusů}} \cdot 100$$

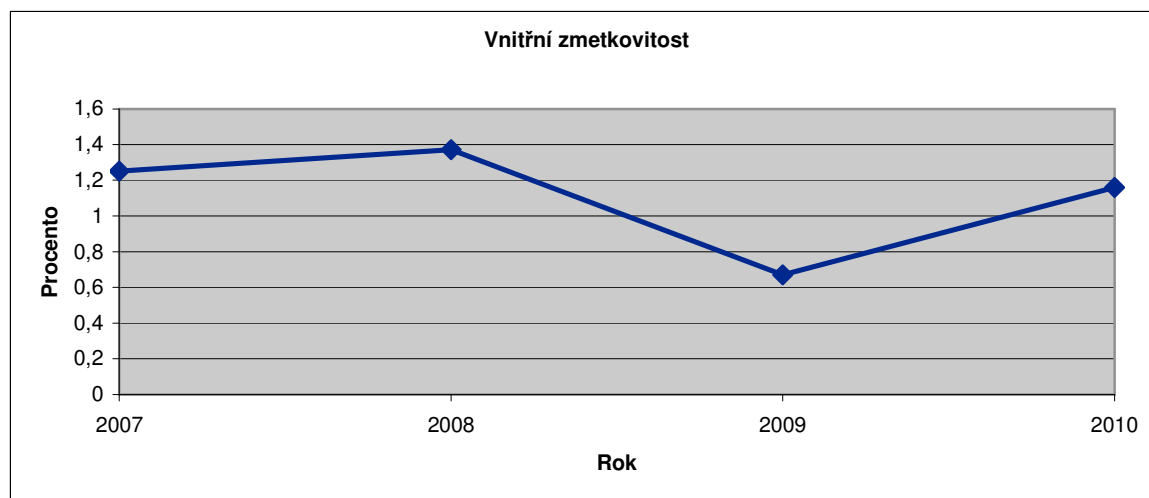
Vzorec 3.2. Výpočet zmetkovitosti (výsledek v %)

$$\text{Vnitřní zmetkovitost} = \frac{\text{Celkový počet neshodných výrobků}}{\text{Celkový počet vyrobených kusů}} \cdot 1\,000\,000$$

Vzorec 3.3. Výpočet zmetkovitosti (výsledek v ppm)

Rok	2007	2008	2009	2010
Vnitřní zmetkovitost	1,25	1,37	0,67	1,16

Tabulka 3.3. Vnitřní zmetkovitost



Graf 3.3. Vnitřní zmetkovitost



Z grafu je zřejmé, že vnitřní zmetkovitost nemá stoupající či klesající trend. Nejlepšího výsledku dosáhla společnost AP v roce 2009, což bylo ovšem způsobeno faktem, že v tom roce došlo na základě celosvětové hospodářské krize k rapidnímu poklesu výroby pro automobilový průmysl, zahradní i bílou techniku. Právě automobilový průmysl a bílá technika tvoří největší podíl na výrobě neshodných výrobků vzhledem k vysokým technickým a vzhledovým nárokům, daným požadavky trhu a vysokou mírou konkurence. Pokud se ovšem srovnají zbývající tři roky, tedy 2007, 2008 a 2010, je zřejmé, že při plné výrobě zahrnující právě i zmiňovaný automobilový průmysl došlo v roce 2010 k poklesu zmetkovitosti oproti předchozím dvou letem. Zřejmé jsou tedy první pozitivní vlivy zavádění HOS.

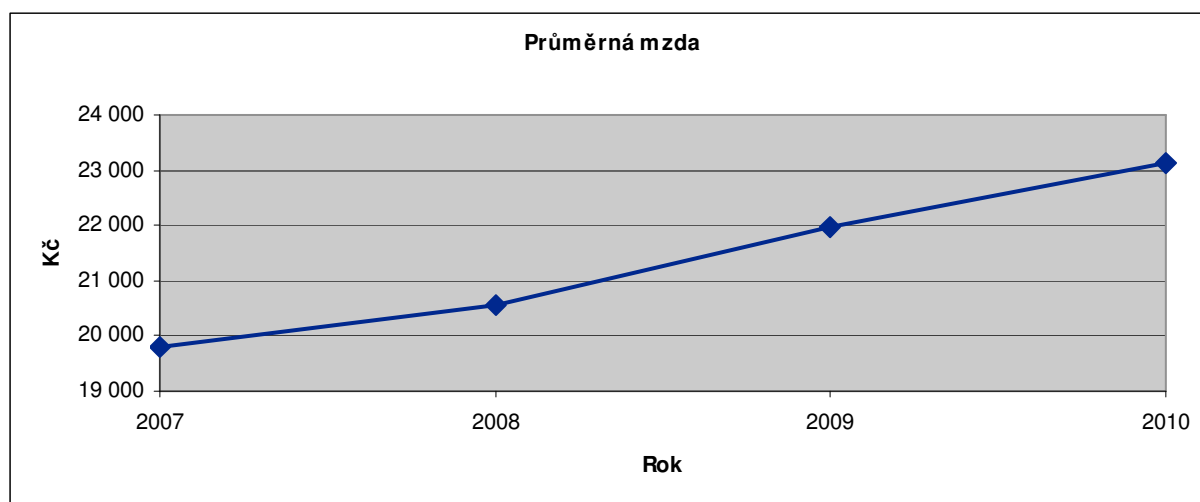
#### 3.4.4. Průměrná mzda

Podle Českého statistického úřadu (2010) představuje průměrná hrubá měsíční mzda podíl mezd a to bez ostatních osobních nákladů, které připadají na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc.

Tabulka 3.4. doplněná grafem 3.4. znázorňuje průměrnou hrubou měsíční mzdu zaměstnanců ve společnosti AP s.r.o. v letech 2007 až 2010.

Rok	2007	2008	2009	2010
<b>Průměrná mzda</b>	19 791	20 567	21 979	23 133

Tabulka 3.4. Průměrná mzda



Graf 3.4. Průměrná mzda

Tento ukazatel je uveden z toho důvodu, že tématem této diplomové práce je rozvoj zaměstnanců a je třeba ukázat, že s rostoucími znalostmi a dovednostmi jsou zaměstnanci také lépe odměňováni.

## 3.5. Dotazníkový průzkum

### 3.5.1. Sestavení dotazníku

Dotazník je charakterizován tím, že po respondentovi požaduje většinou odpověď na sérii otázek napsaných na papíře. Odpovědi bývají vybírány z různých variant. Takto popisuje Arnold (2007) tzv. strukturovaný dotazník, což znamená, že otázky i možnosti odpovědí jsou předem dané výzkumným pracovníkem. Druhou možností dotazování je pak dotazník nestrukturovaný, ve kterém se nacházejí širší otázky a respondenti odpovídají vlastními slovy. Používá se méně, jelikož je málokdo ochotný tento typ dotazníku vyplnit a je složitější než strukturované dotazníky i na zpracování. U strukturovaných dotazníků je také relativně snadné zpracování statistické analýzy.

Dotazník je jednou z výzkumných metod. Svůj přínos pro manažery má podle Příbové a kol. (1996) pouze kvalitně provedený výzkum, který přináší informace relevantní řešenému problému. Informace by měly být pravdivé a aktuální, přesto může být i dokonale provedený výzkum naprosto zbytečný, pokud se nebude vedení rozhodovat na základě jeho výsledků. Před samotným sestavováním dotazníku je podle Příbové a kol. (1996) důležité přesné stanovení zkoumaného problému a cíle, kterého má být pomocí výzkumu dosaženo. Ten by měl být co nejpreciznější a pokrývat celou šíři řešeného problému. Z výsledků by měly vzejít možná doporučení ke zlepšení stávající situace. Vedení podniku si totiž musí uvědomit, že odpovědi mohou být i negativní a bude třeba učinit potřebná opatření pro zlepšení stávající situace. Pokud by bylo předem jasné, že z výzkumu vzejdou samé pozitivní odpovědi, které budou splňovat ideální představu vedení, nebylo by výzkumu vůbec potřeba.

Bedrnová, Nový a kol. (1998) uvádějí výhody a nevýhody písemného dotazování. Mezi výhody řadí nízkou cenu, udržitelnost pod kontrolou a anonymitu. Mezi nevýhodami pak uvádějí nízkou návratnost dotazníků, malou spolehlivost díky možnému zkreslení odpovědí pod vlivem ostatních respondentů a nekontrolovatelnost doby, za kterou se dotazník vrátí. Příbová a kol. (1996) pak uvádí, že při písemném dotazování je účast těch, kdo poskytují informace značná, avšak účast těch, kdo informace shromažďují žádná. Stejně jako Bedrnová, Nový a kol. (1998) řadí mezi výhody písemného dotazování nízké náklady, dále pak nízkou organizační náročnost a mezi výhody by se dalo v některých případech řadit i rychlost návratu vyplněných dotazníků. Nevýhodou je pak nízká míra návratnosti dotazníků a žádný kontakt s respondentem.

## Forma otázek

Bedrnová, Nový a kol. (1998) rozlišují mezi otevřenými, polozavřenými a uzavřenými otázkami.

- **Otevřené otázky** poskytují respondentovi volné pole na vyplnění, možnost vyjádřit se vlastními slovy.
- **Polozavřené otázky** nabízejí několik možností předem daných odpovědí a poslední odpověď bývá otevřená, většinou je zde uvedena varianta „jiná možnost“.
- **Uzavřené otázky** představují konkrétní počet odpovědí, ze kterých si může respondent vybrat jednu či více, podle toho jak je uvedeno v zadání. Mezi těmito odpověďmi můžeme nalézt také možnosti, které se označují jako škály. Ty se mohou dělit následovně:
  - **Jednofaktorové škály** jsou v praxi používány nejčastěji. Počítá se u nich s různými úrovněmi spokojenosti či souhlasu s danou otázkou. Nejčastěji se podle Bedrnové, Nového a kol. (1998) používá stupnice od 1 do 7 popřípadě 10. Jednička většinou vyjadřuje největší spokojenost a 7 či 10 tu nejmenší. Nejjednodušší je pro respondenty využití pětistupňové škály, kdy mají číslíky 1 až 5 stejný význam jako známky ve škole.
  - **Dvoufaktorové škály** pak oproti předchozím měří zvlášť spokojenost a zvlášť nespokojenost.

### 3.5.2. Popis dotazníku

Písemná forma dotazníku byla vybrána jako výzkumná metoda na základě jeho nesporných výhod zmíněných výše. Vzhledem k tomu, že vzorek činí 60 zaměstnanců společnosti AP, což činí přibližně 13% zaměstnanců, ukazuje se tato metoda jako nejvhodnější. Kupříkladu osobní dotazování by bylo u takového počtu respondentů velice složité časově i technicky. Při sestavování dotazníku bylo vycházeno ze sekundárních informací ze společnosti a také hlavně z cílů, kterých je třeba dosáhnout. Účelem je zjistit povědomí dělníků versus THP o systému HOS a o znalostech metod, nástrojů a pilířů, které s tímto systémem souvisejí. Dále je zjišťován postoj zaměstnanců k absolvovaným WS a k jejich přínosům v rámci pracovních činností. Z výsledků by měly vzejít možná doporučení ke zlepšení stávající situace. Tvorba jednotlivých otázek byla založena na doporučení Příbové a kol. (1996), která upozorňuje na to, že při konstrukci otázek je nutné zvážit dvě hlediska a to jakou funkci má daná otázka v dotazníku a jakým způsobem je třeba danou otázku položit, aby odpověď na ni přinesla tu informaci, která je zapotřebí.

Dotazník byl aplikován pilotně ve společnosti Advanced Plastics s.r.o. a na návrh vedení byl poté rozšířen o dalších 5 otázek. Ty se zaměřují na zjištění znalostí zaměstnanců úseku Výroba Plasty ohledně nově zaváděných metod a nástrojů v rámci HOS. Konečný dotazník, který se nachází v příloze č. 5 byl vedením společnosti AP odsouhlasen a pak již aplikován.

### **Popis jednotlivých otázek**

Původně byl dotazník sestaven s celkovým počtem 10-ti otázek, které zjišťovaly převážně vnímaný přínos absolvovaných workshopů u dělníků provozu montáže úseku Výroba plasty v celkovém počtu 29 zaměstnanců. Po dohodě s vedením byl dotazník rozšířen na 15 otázek, kdy byly zařazeny i testové otázky zjišťující skutečné znalosti zaměstnanců daného úseku ohledně nově zaváděného operačního systému Husqvarny HOS. Počet respondentů byl také rozšířen na 60, aby bylo možno srovnat povědomí nejen dělníků, ale i technickohospodářských pracovníků. Důvodem bylo také rozšíření souboru respondentů na takové procento, které by mělo větší vypovídací schopnost a zároveň umožnilo srovnání dvou odlišných skupin zaměstnanců.

Dotazník obsahuje celkem 15 otázek, z nichž 13 je uzavřených a dvě otevřené. Z uzavřených otázek je jedna – hned ta první identifikační. Z ostatních 12-ti je pak devět otázek uzavřených se dvěma až pěti možnostmi odpovědi. Zbývající tři otázky mají pak u odpovědí škály, ze kterých je možno si vybrat.

Účelem první otázky je identifikovat, zda se jedná o dělníka nebo technickohospodářského pracovníka. Následuje otázka spíše orientační, aby měli respondenti představu, čeho se bude dotazník týkat. Tedy zda byli zaměstnanci s novým systémem HOS seznámeni. Navazující otázka zjišťuje pocit respondenta, zda by pro něj osobně mohl mít HOS nějaký přínos. Další otázky, konkrétně 4 až 9 se týkají absolvovaných workshopů s tím, že hned ot. č. 4 zjišťuje, kolik WS daný zaměstnanec absolvoval od doby 8.3.2010, kdy proběhl první WS v AP vůbec. Otázka č. 5 zjišťuje vnímaný přínos těchto workshopů. Následující dvě otázky se zaměřují na to, zda mají zaměstnanci možnost se v průběhu WS zapojovat do diskuze, čili klást dotazy, připomínky a podobně a zda mají pocit, že jsou jejich dotazy a připomínky vyslyšeny. Neméně důležitá je také otázka č. 8. která se zaměřuje na průběh samotných WS, to znamená, zda je školitel dostatečně připraven, zda je jeho výklad srozumitelný, jak vnímají účastníci časovou náročnost a zda jsou informace, které se dozvědí vůbec využitelné při jejich pracovních aktivitách. Devátá otázka je zaměřená již odborně na konkrétní oblasti zlepšení, které by mohli zaměstnanci pocítovat. Jedná se o snížení počtu vad, snížení počtu zbytečných

pohybů, snížení prostojů, zmenšení zásob, snížení nadměrné výroby, zkrácení čekací doby, zlepšení toku materiálu, snížení pracnosti, zlepšení organizace pracoviště, snížení nadměrného rozpracování a manipulace s materiálem. Navazující sekce otázek se týká zjištění skutečných znalostí respondentů o HOS. Otázka číslo 10 je otevřená a žádá respondenty o vyplnění základních pilířů HOS, jelikož tyto by již po téměř roce a půl měli znát „jako své boty“. Další otázka zjišťuje povědomí zaměstnanců o nově zaváděných metodách a nástrojích v rámci HOS, konkrétně které z osmi metod a nástrojů znají a jak dobře. Dvanáctá, třináctá a čtrnáctá otázka se ptá na konkrétní používanou metodu, chceme zjistit zda zaměstnanci vědí, k čemu tyto tři nejpoužívanější metody vůbec slouží. Poslední, patnáctá otázka je otevřená a dává respondentům volnou ruku pro případné návrhy a doporučení.

### **3.5.3. Výběr respondentů a průběh dotazování**

Respondenti byli vybráni na základě konzultace s vedením společnosti. Původně se jednalo o 29 výrobních dělníků provozu montáží úseku Výroba plasty, následně došlo o rozšíření respondentů o 5 nevýrobních dělníků a 21 THP. Respondenti tedy představovali následující složení:

#### **Výroba Plasty:**

- 7 THP

#### **Plasty I:**

- 13 výrobních dělníků
- 4 nevýrobní dělníci
- 9 THP (4 technologové, 3 mistři a 2 plánovačky)

#### **Plasty II:**

- 16 výrobních dělníků
- 1 nevýrobní dělník
- 5 THP (3 mistři a 2 plánovačky)

Sestavený dotazník byl po schválení vedením společnosti AP vytištěn, namnožen a předán vedoucímu výroby úseku Výroba plasty, který je rozdál vybraným respondentům. Na vyplnění měli po dohodě s vedením zaměstnanci čas do druhého dne, kdy byly dotazníky sesbírány vedoucím výroby, který jim je rozdál. Z celkového počtu 60-ti dotazníků bylo navraceno 55, 21 od technickohospodářských pracovníků a 24 od výrobních a nevýrobních dělníků.

### 3.6. Výsledky dotazníkového průzkumu

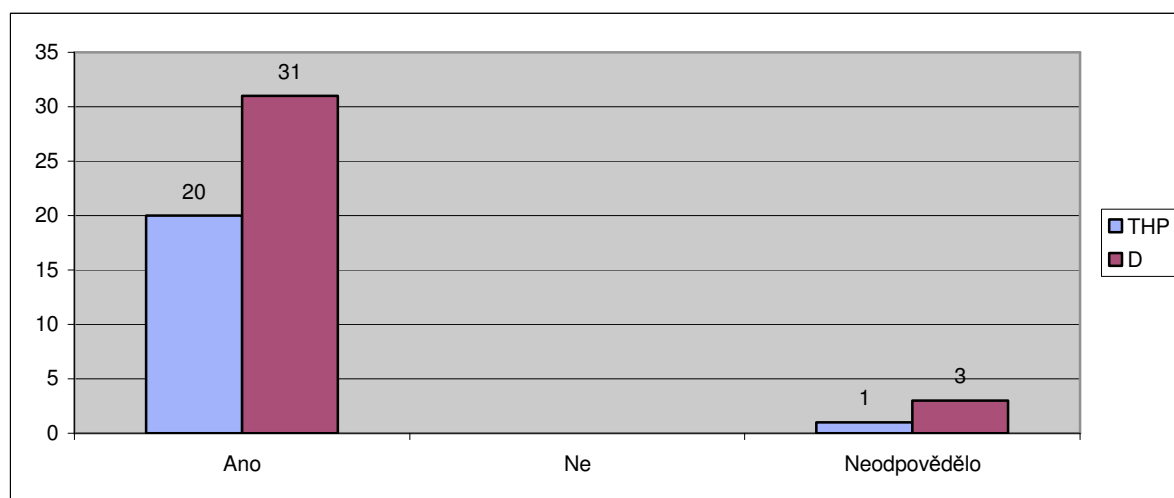
Výsledky dotazníkového průzkumu byly vyhodnoceny pomocí deskriptivní statistiky v Excelu a znázorněny pomocí tabulek a grafů. U většiny otázek byly použity absolutní a relativní četnosti.

Otázka č. 1 rozdělila respondenty do dvou základních kategorií a to na dělníky a na technicko-hospodářské pracovníky. Respondentů z první skupiny bylo 34 a z druhé pak 21. V tabulkách a grafech dále jsou pak tyto dvě skupiny respondentů srovnávány.

Odpovědi na otázku č. 2 jsou zaznamenány v tabulce 3.5. doplněny grafem 3.5.

2. Byl/a jste seznámen/a s novým operačním systémem HOS?					
		THP		D	
		Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>A</b>	Ano	20	95%	31	91%
<b>B</b>	Ne	0	0%	0	0%
Neodpovědělo		1	5%	3	9%

Tabulka 3.5. Výsledky odpovědí na otázku č. 2.



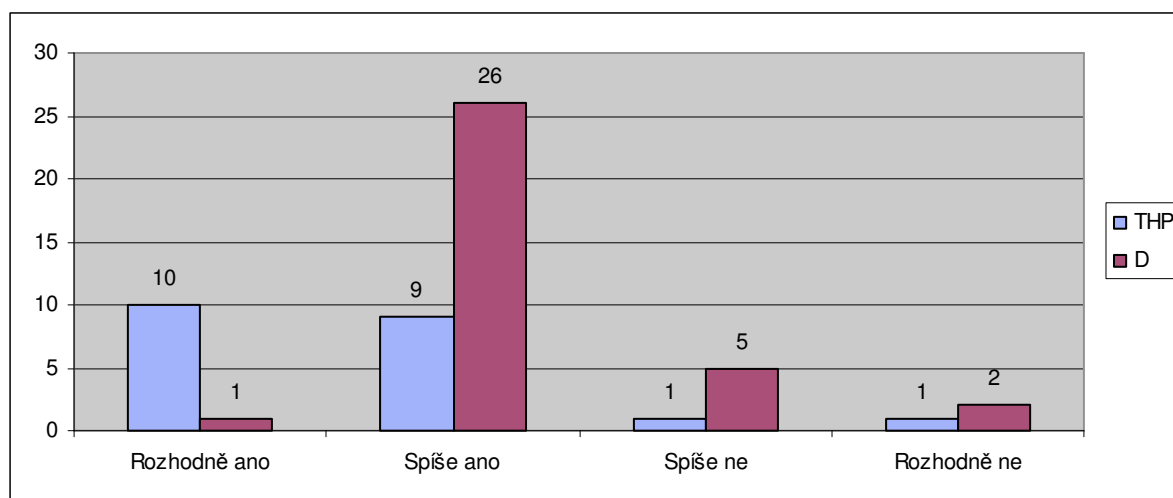
Graf 3.5. Výsledky odpovědí na otázku č. 2.

Zřejmě nedopatřením se přihodilo, že **žádnou** odpověď neoznačil jeden THP a 3 dělníci. Je možné, že otázku přehlédli, nebo že jim přišla odpověď samozřejmá. Z těch, co odpověděli však označilo celých 100% odpověď **ano**, tedy že se systémem HOS byli seznámeni.

Odpovědi na otázku č.3 jsou zaznamenány v tabulce 3.6. doplněny grafem 3.6.

3. Myslíte si, že by pro Vás osobně mohl být HOS přínosem?					
		THP		D	
		Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>A</b>	Rozhodně ano	10	48%	1	3%
<b>B</b>	Spíše ano	9	43%	26	76%
<b>C</b>	Spíše ne	1	5%	5	15%
<b>D</b>	Rozhodně ne	1	5%	2	6%

Tabulka 3.6. Výsledky odpovědí na otázku č. 3.



Graf 3.6. Výsledky odpovědí na otázku č. 3.

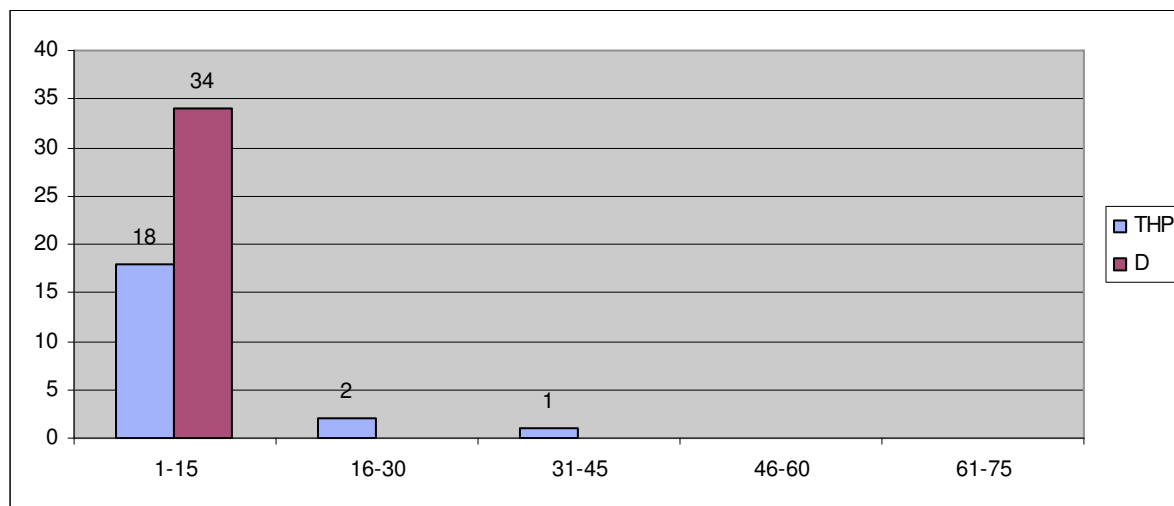
Z grafu vyplývá, že přínos v zavedení systému HOS **rozhodně spatřuje** 48% THP, avšak pouze 3% D. K odpovědi **spíše ano** se naopak přiklonilo oproti 43% THP celých 76% D. Vypadá to tedy, že dělníci si nejsou naprosto jisti výhodami, které může HOS přinést, a nebo jsou raději opatrní ve svých odpovědích, **rozhodně ano** jim může připadat jako příliš silné zdůraznění. Jeden THP označil odpověď **spíše ne** a jeden **rozhodně ne**, což tvoří 5% respondentů. Tato volba se dá přisoudit buďto momentálnímu špatnému psychickému rozpoložení či nezdaru při práci. Dělníci ovšem již označili pětkrát **spíše ne** a dvakrát **rozhodně ne**, což už z dané skupiny respondentů tvoří 15% a 6% a to už není zrovna nejméně.

Odpovědi na otázku č.4 jsou zaznamenány v tabulce 3.7. doplněny grafem 3.7.

4. Kolik workshopů v rámci HOS jste absolvoval/a?					
		THP		D	
		Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>A</b>	1 – 15	18	86%	34	100%

<b>B</b>	16 – 30	2	10%	0	0%
<b>C</b>	31 – 45	1	5%	0	0%
<b>D</b>	46 – 60	0	0%	0	0%
<b>E</b>	61 - 75	0	0%	0	0%

Tabulka 3.7. Výsledky odpovědí na otázku č. 4.



Graf 3.7. Výsledky odpovědí na otázku č. 4.

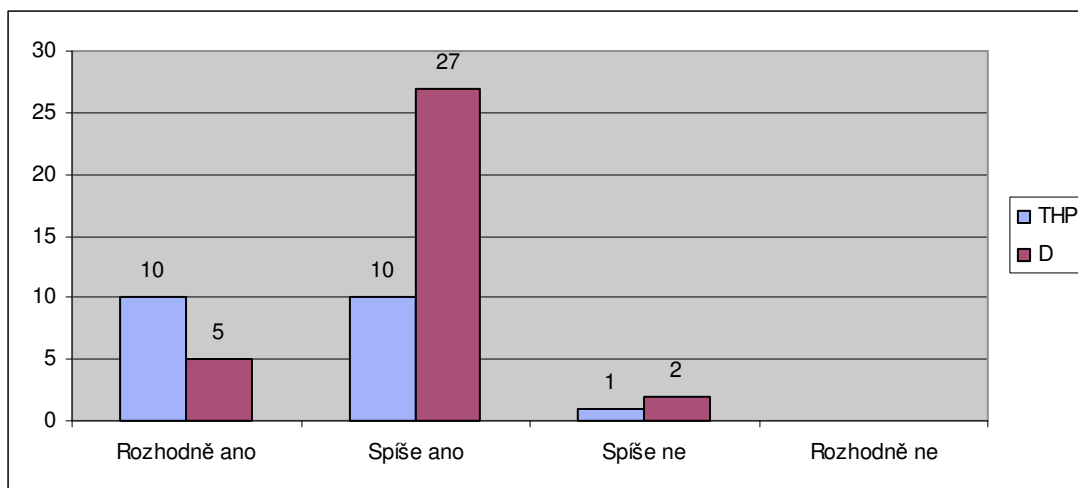
Tato otázka byla sestavena na základě faktu, že od počátku zavádění HOS do současnosti proběhlo ve společnosti již 78 workshopů. Na každém z nich byla však účastna skupinka jiného složení, přesto byly možnosti uzpůsobeny tak, aby mohl odpovědět i zaměstnanec, který by se eventuálně zúčastnil workshopů všech. Jak je však zřejmé z grafu, kromě dvou THP, kteří se účastnili **16-30 WS** a jednoho THP, který byl účasten **31-45 WS** byli všichni prozatím účastníky pouze **1-15** workshopů. Jaký měly tyto WS pro zaměstnance přínos zjišťuje následující otázka.

Odpovědi na otázku č.5 jsou zaznamenány v tabulce 3.8. doplněny grafem 3.8.

<b>5. Měly pro Vás tyto workshopy nějaký přínos?</b>					
		<b>THP</b>		<b>D</b>	
		Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>A</b>	Rozhodně ano	10	48%	5	15%
<b>B</b>	Spíše ano	10	48%	27	79%
<b>C</b>	Spíše ne	1	5%	2	6%
<b>D</b>	Rozhodně ne	0	0%	0	0%

Tabulka 3.8. Výsledky odpovědí na otázku č. 5.





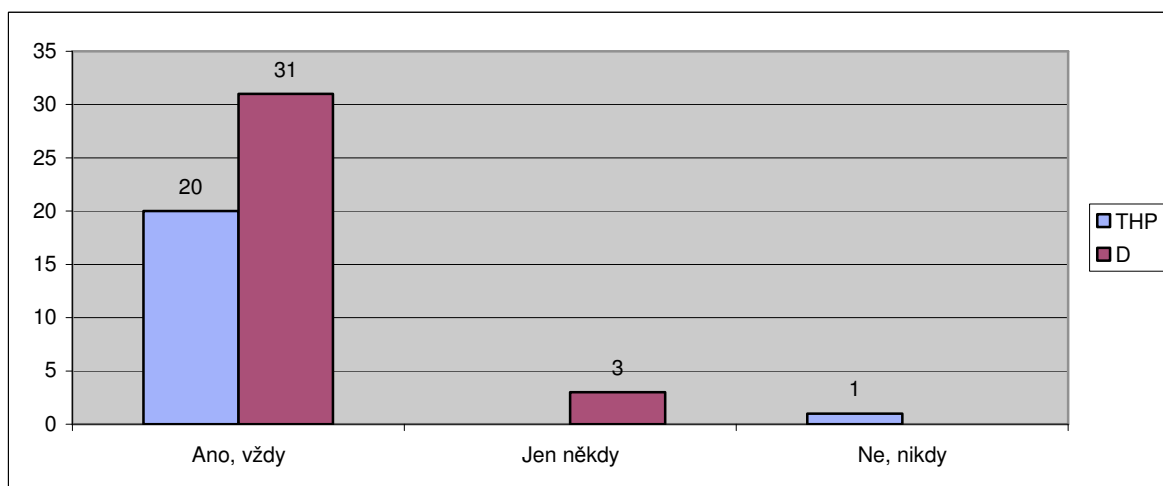
Graf 3.8. Výsledky odpovědí na otázku č. 5.

Na otázku, zda měly pro zaměstnance absolvované WS nějaký význam, odpovědělo shodně 48% THP že **rozhodně ano** a 48% **spíše ano**, pouze jeden THP označil odpověď **spíše ne**. U dělníků byla nejčastěji označena odpověď **spíše ano** a to sedmdesátí devíti procenty respondentů. Patnáct procent D pak odpovědělo, že pro ně **měly WS rozhodně přínos** a 2 dělníci že pro ně přínos **spíše neměly**.

Odpovědi na otázku č.6 jsou zaznamenány v tabulce 3.9. doplněny grafem 3.9.

6. Máte možnost se v průběhu workshopů zapojit, klást dotazy a připomínky?					
		THP		D	
		Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>A</b>	Ano, vždy	20	95%	31	91%
<b>B</b>	Jen někdy	0	0%	3	9%
<b>C</b>	Ne, nikdy	1	5%	0	0%

Tabulka 3.9. Výsledky odpovědí na otázku č. 6.



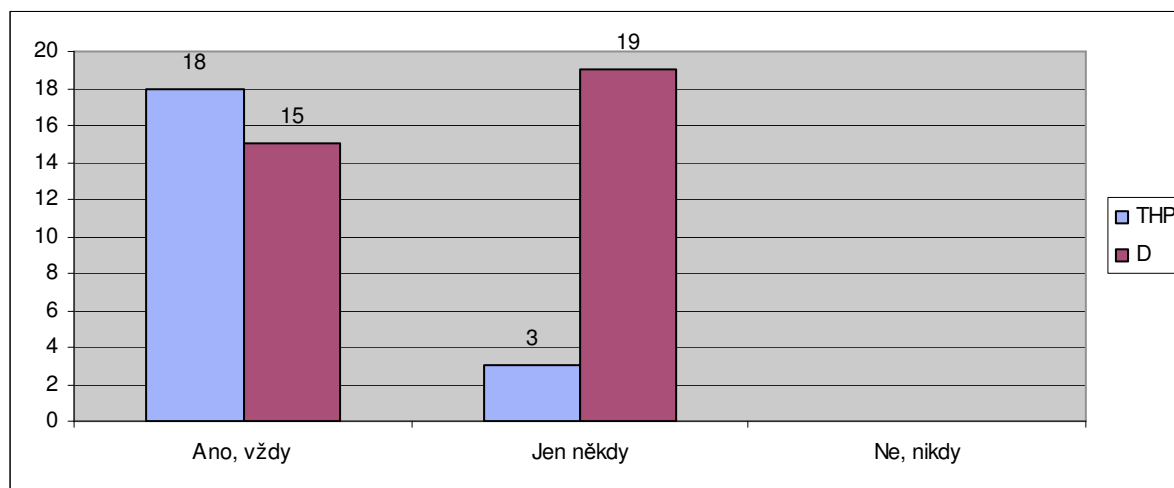
Graf 3.9. Výsledky odpovědí na otázku č. 6.

Na otázku, zda mají zaměstnanci možnost se v rámci workshopů zapojit a klást dotazy a připomínky odpovědělo 95% THP a 91% D že **ano, vždy**. Pouze jeden THP označil odpověď, že **nikdy**, což mohlo být způsobeno špatným přečtením otázky, ale pravděpodobnější je, že se jedná o osobu, která je celkově proti všem inovačním změnám, které se ve společnosti momentálně dějí, jelikož označila vesměs ve všech otázkách odpovědi negativní. Tři dělníci označili odpověď **jen někdy**, což může být způsobeno pocitem nedostatečně volného prostoru pro kladení otázek nebo se zrovna na jejich dotazy někdy nedostalo.

Odpovědi na otázku č.7 jsou zaznamenány v tabulce 3.10. doplněny grafem 3.10.

7. Existuje ze strany nadřízených zpětná vazba na Vaše dotazy a připomínky kladené v rámci workshopů?		THP		D	
		Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>A</b>	Ano, vždy	18	86%	15	44%
<b>B</b>	Jen někdy	3	14%	19	56%
<b>C</b>	Ne, nikdy	0	0%	0	0%

Tabulka 3.10. Výsledky odpovědí na otázku č. 7.



Graf 3.10. Výsledky odpovědí na otázku č. 7.

Otázka, která navazuje na předchozí zjišťuje, do jaké míry existuje zpětná vazba ze strany nadřízených právě na kladené dotazy a připomínky během workshopů. 86% THP označilo odpověď že **vždy**, 14% že **pouze někdy**. Samozřejmě se může stát, že nedojde vždy k řešení všech připomínek, pokud se vyskytne závažnější téma k řešení. Dělníci mají však, pocit že ke zpětné vazbě dochází **vždy** pouze v necelé polovině, tedy ve 44% a v celých 56% **jen někdy**. Zde by bylo dobré reagovat na připomínky dělníků ve větší míře, nejen aby měli pocit vlastní

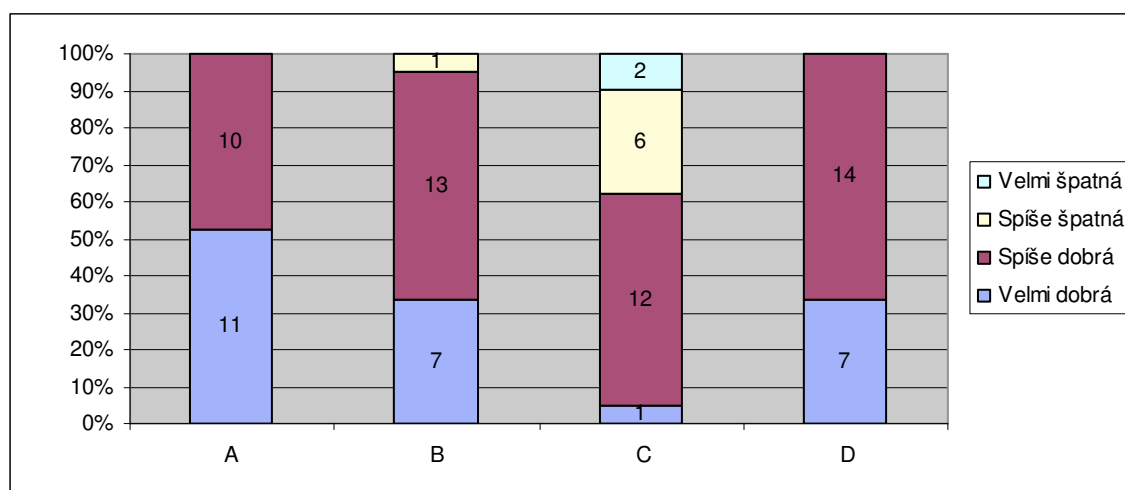
důležitosti, ale také proto, že oni nejlépe vědí, jak by se dala jejich práce zjednodušit, zrychlit a zefektivnit a tím pádem by došlo k ušetření času i nákladů pro celou společnost.

Odpovědi na otázku č.8 jsou zaznamenány v tabulce 3.11. doplněny grafem 3.11a a 3.11b.

8. Ohodnoťte úroveň následujících aspektů u většiny z workshopů, které jste absolvoval/a.						
		Velmi dobrá *	Spíše dobrá*	Spíše špatná*	Velmi špatná*	Průměry pořadí*
<b>A</b>	Přípravenost školitele	11/25	10/9	0/0	0/0	1,48/1,26
<b>B</b>	Srozumitelnost výkladu	7/18	13/14	1/2	0/0	1,71/1,53
<b>C</b>	Časová náročnost	1/13	12/18	6/2	2/1	2,43/1,74
<b>D</b>	Využitelnost nových informací při pracovních aktivitách	7/3	14/25	0/6	0/0	1,67/2,09

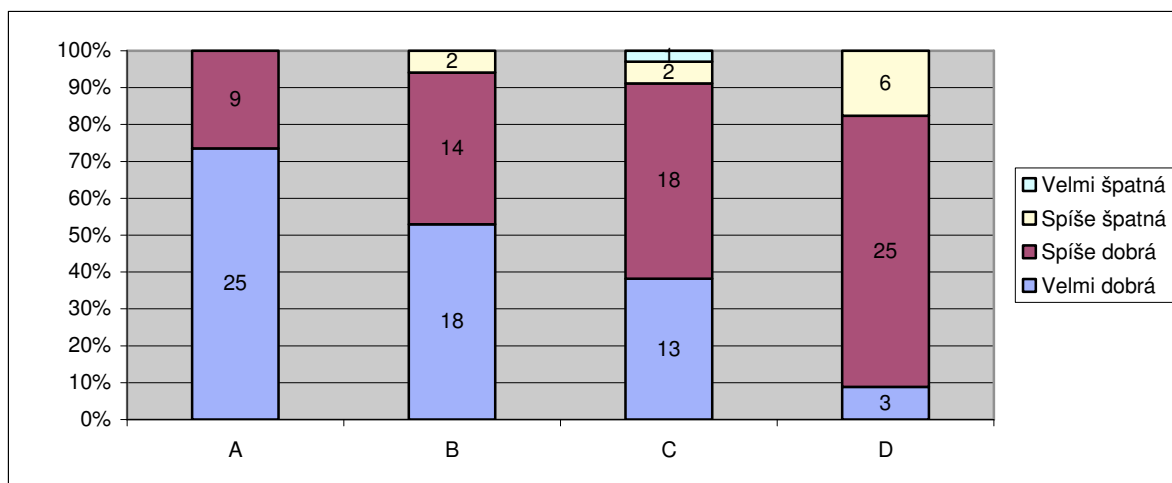
(\* THP/D)

Tabulka 3.11. Výsledky odpovědí na otázku č. 8.



Graf 3.11a THP Výsledky odpovědí na otázku č. 8.

Osmá otázka zjišťovala hodnocení respondentů úroveň většiny z absolvovaných WS. U THP dopadla nejlépe **přípravenost školitele**, následovala **srozumitelnost výkladu** v těsném závěsu za **využitelností nových informací při pracovních aktivitách**. Z vybraných kritérií dopadla nejhůře **časová náročnost** WS, což se dalo předpokládat, WS trvá většinou 5 po sobě následujících pracovních dní a ne každému může takovéto zatížení mozkových buněk vyhovovat.



Graf 3.11b Výsledky odpovědí na otázku č. 8.

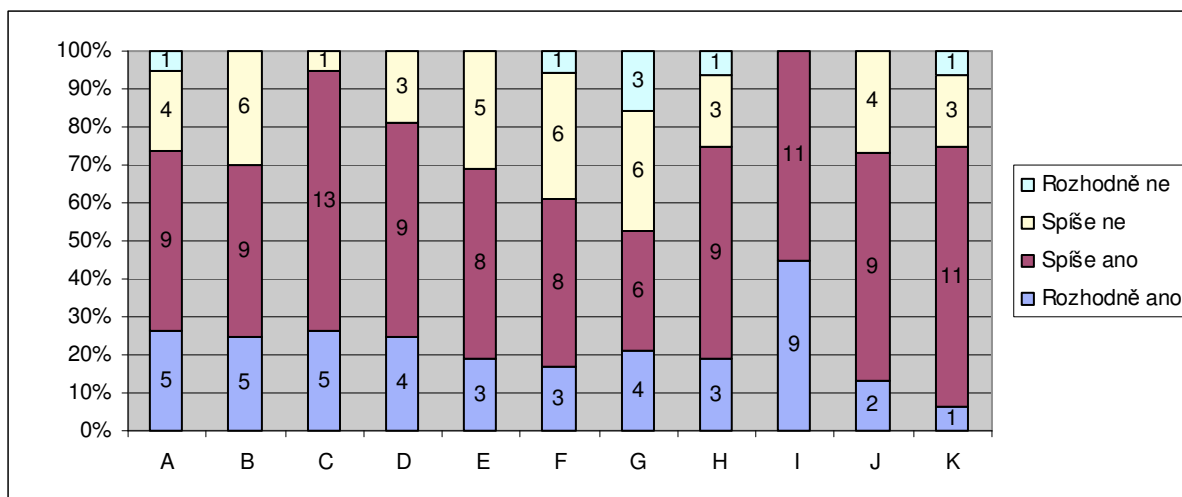
U dělníků skončila na prvním místě stejně jako u THP **připravenost školitele**, což je známka toho, že na pozici change agenta, který tyto WS vede, byla zvolena ta pravá osoba. Na druhém místě skončila pro dělníky nejlépe **srozumitelnost výkladu**, na třetím pak **časová náročnost**, která zřejmě dělníkům problém nedělá. Nejhorší však dopadla **využitelnost nových informací při pracovních aktivitách**. Zde by bylo na místě zaměřit se na to, zda jsou dělníci učeni věcem, které budou v budoucnu potřebovat, ale zatím o tom nevědí a nebo zda nejsou zbytečně učeni metodám a nástrojům, které k jejich výkonu činnosti potřebovat nikdy nebudou.

Odpovědi na otázku č.9 jsou zaznamenány v tabulce 3.12. doplněny grafem 3.12.a a 3.12b

9. Myslíte si, že došlo při aplikaci HOS ke zlepšení v následujících oblastech? (U dopovědí, u kterých nevíte zanechte řádek prázdný)						
		Rozhodně ano *	Spíše ano*	Spíše ne*	Rozhodně ne*	Průměry pořadí*
A	Snížení počtu vad	5/3	9/26	4/5	1/0	2,05/2,06
B	Méně zbytečných pohybů	5/5	9/10	6/18	0/0	2,05/2,39
C	Snížení prostojů	5/6	13/17	1/6	0/2	1,79/2,13
D	Zmenšení zásob	4/4	9/17	3/1	0/0	1,94/1,86
E	Snížení nadměrné výroby	3/11	8/16	5/1	0/0	2,13/1,64
F	Zkrácení čekací doby	3/13	8/9	6/6	1/1	2,28/1,83
G	Zlepšení toku materiálu	4/4	6/6	6/11	3/1	2,42/2,41
H	Snížení pracnosti	3/0	9/18	3/12	1/3	2,13/2,55
I	Zlepšení organizace pracoviště	9/7	11/21	0/6	0/0	1,55/1,97
J	Snížení nadměrného zpracování	2/0	9/12	4/4	0/0	2,13/2,25
K	Manipulace	1/7	11/11	3/5	1/0	2,25/1,91

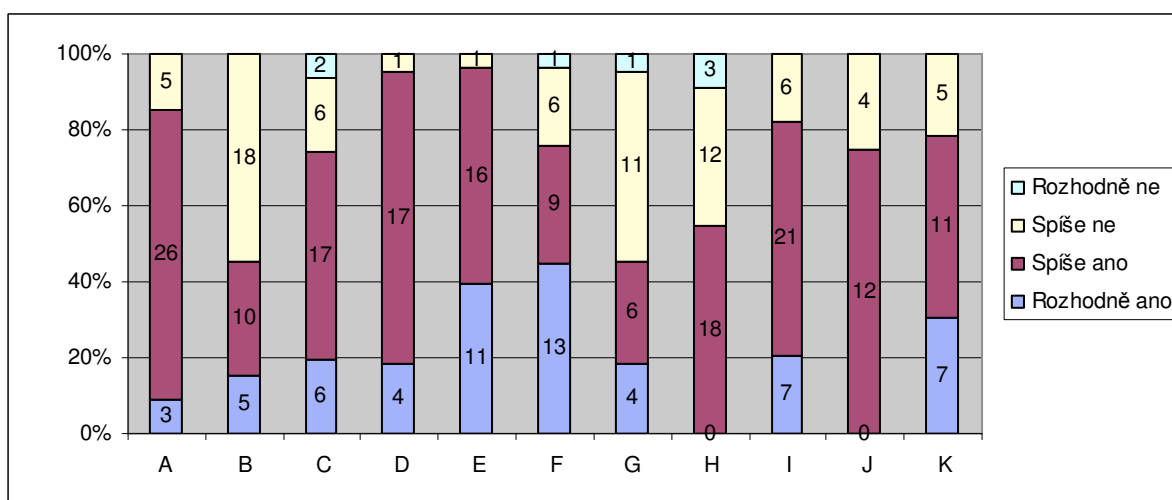
(\* THP/D)

Tabulka 3.12. Výsledky odpovědí na otázku č. 9.



Graf 3.12a THP Výsledky odpovědí na otázku č. 9.

Devátá otázka zjišťuje, zda mají respondenti pocit, že došlo ve jmenovaných oblastech již ke zlepšení pomocí zavádění HOS. Podle THP došlo k největšímu zlepšení při **organizaci pracoviště** a **snížení prostojů**, následovalo pak **zmenšení zásob**. V pořadí další bylo **méně zbytečných pohybů** a **snížení počtu vad**. **Snížení nadměrné výroby**, **snížení pracnosti** a **snížení nadměrného rozpracování** taky dopadlo vesměs pozitivně. Následovala pak **manipulace**, **zkrácení čekací doby** a nejmenší zlepšení pociťují THP v oblasti **toků materiálů**.



Graf 3.12b D Výsledky odpovědí na otázku č. 9.

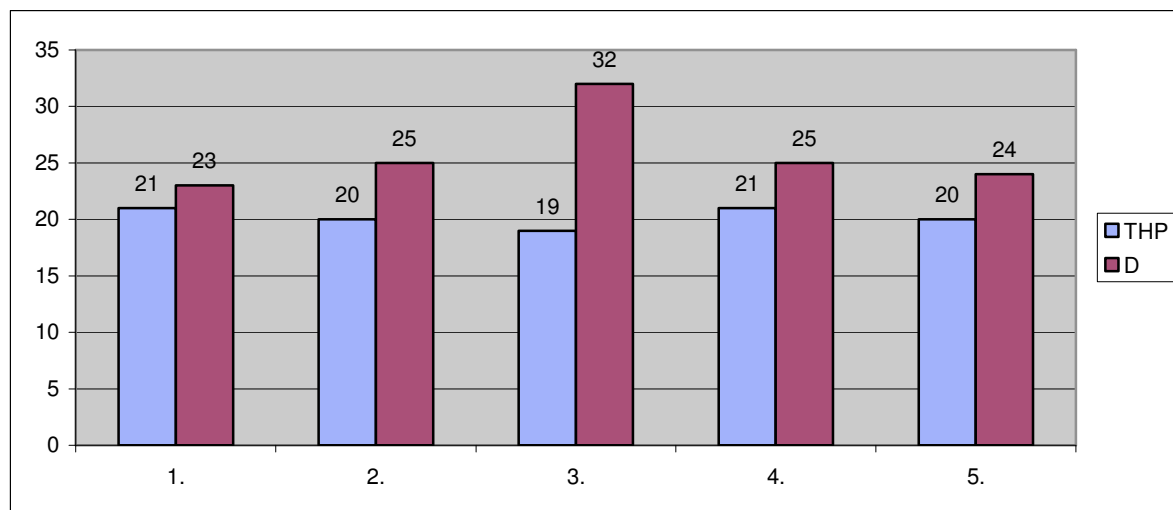
Dělníci označili za největší zlepšení **snížení nadměrné výroby**. Následovalo **zmenšení zásob** a **zkrácení čekací doby**. Na čtvrtém místě v pořadí se objevila **manipulace** následovaná **zlepšením organizace pracoviště**. Došlo také ke **snížení počtu vad** a **prostojů**. Na spodních příčkách s méně výrazným zlepšením skončilo **snížení nadměrného zapracování**, následováno kolonkou **méně zbytečných pohybů**, na kterou by bylo dobré se rozhodně

zaměřit, protože právě ke snížení počtu zbytečných pohybů by měly metody a nástroje HOS přispět a dokonce 18 dělníků odpovědělo na tuto otázku **spíše ne**. Na posledních dvou místech, které znamenají nejmenší zlepšení se nachází **zlepšení toku materiálu** a **snížení pracnosti**.

Odpovědi na otázku č.10 jsou zaznamenány v tabulce 3.13. doplněny grafem 3.13.

10. Vyjmenujte pilíře HOS					
		THP		D	
		Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
1.	Neustálé zdokonalování	21	100%	23	68%
2.	Zabudovaná kvalita	20	95%	25	74%
3.	Právě včas	19	90%	32	94%
4.	Flexibilita	21	100%	25	74%
5.	Zaměření na lidi	20	95%	24	71%

Tabulka 3.13. Výsledky odpovědí na otázku č. 10.



Graf 3.13. Výsledky odpovědí na otázku č. 10.

Otázka č. 10 je jediná otevřená v dotazníku, kromě závěrečné otázky umožňující vyjádřit své vlastní názory, návrhy a doporučení. Respondenti měli vyjmenovat pět pilířů, na kterých stojí HOS. U THP dopadly nejlépe pilíře jedna a čtyři, které znalo celých sto procent a to **neustálé zdokonalování** a **flexibilita**. Následovala **zabudovaná kvalita**, místo které pouze jeden respondent uvedl žádné vady, což ovšem pod kvalitu také spadá. Místo pilíře **zaměření na lidi** uvedl taktéž jeden respondent odpověď školení a úspěch, což také není od věci. Po více než roce zavádění a vzhledem k faktu, že jsou tyto pilíře vyvěšené na plakátech po celé společnosti, by však již měli všichni zaměstnanci znát tyto pilíře přesně. Dva THP pak napsali

ještě místo **právě včas** jinou odpověď, jeden komunikace a druhý snížení zásob a zvýšení produktivity.

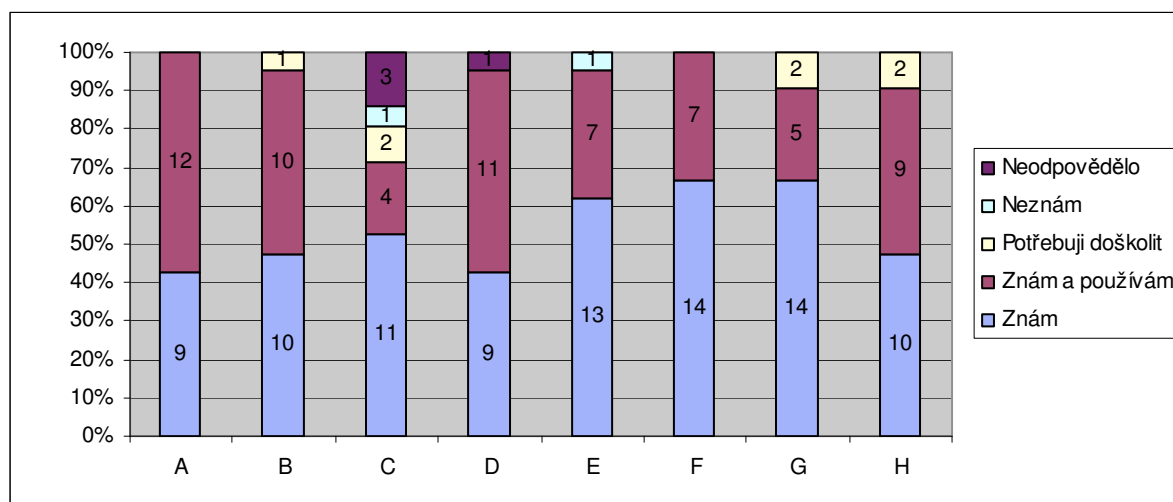
U dělníků se již ukázaly horší znalosti ohledně pilířů HOS. Nejvíce, 94% respondentů uvedlo třetí pilíř – **právě včas**. Následovala **zabudovaná kvalita** a **flexibilita**, kterou správně napsalo shodně 74% respondentů, dále 71% respondentů uvedlo správně **zaměření na lidi** a 68% **neustálé zdokonalování**. Ostatní chybné odpovědi se blížily těm pravým pilířům již více či méně vzdáleně, ale rozhodně by nebylo od věci připomenout zaměstnancům, že by tyto pilíře měli opravdu znát a také podle jejich filozofie jednat.

Odpovědi na otázku č.11 jsou zaznamenány v tabulce 3.14. doplněny grafem 3.14a a 3.14b

11. Znáte následující metody a nástroje uplatňované v rámci systému HOS?						
		Znám*	Znám a používám*	Potřebuji doškolit*	Neznám*	Neodpovědělo*
A	5S	9/24	12/10	0/0	0/0	0/0
B	7W	10/30	10/2	1/1	0/0	0/1
C	5W	11/28	4/0	2/1	1/0	3/5
D	PDCA	9/29	11/3	0/1	0/0	1/1
E	SMED	13/25	7/0	0/1	1/7	0/1
F	KANBAN	14/20	7/10	0/0	0/0	0/4
G	POKA YOKE	14/27	5/0	2/1	0/5	0/1
H	ISHIKAWA	10/21	9/0	2/1	0/5	0/7

(\* THP/D)

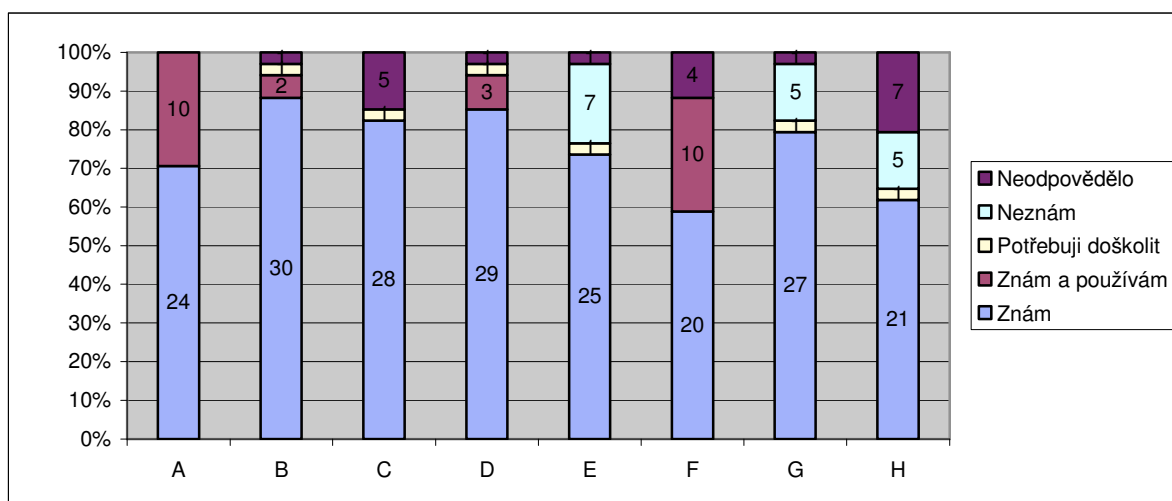
Tabulka 3.14. Výsledky odpovědí na otázku č. 11.



Graf 3.14a Výsledky odpovědí na otázku č. 11.

Jedenáctá otázka zjišťovala, které z uvedených metod a nástrojů, které se v rámci HOS ve společnosti používají, respondenti buďto znají nebo znají a používají, potřebují doškolit či

neznají vůbec. Jak je zřejmé z grafu, téměř všichni respondenti z řad THP **znají** nebo **znají a používají** všechny uvedené metody a nástroje, někteří si myslí, že potřebují určitou metodu **doškolit**. Pouze dva respondenti uvedli každý u jedné metody, že ji **nezná** vůbec a to jeden 5W a druhý SMED. Čtyři respondenti **neodpověděli** u dvou metod vůbec, třikrát není označena metoda 5W a jednou PDCA.



Graf 3.14b Výsledky odpovědí na otázku č. 11.

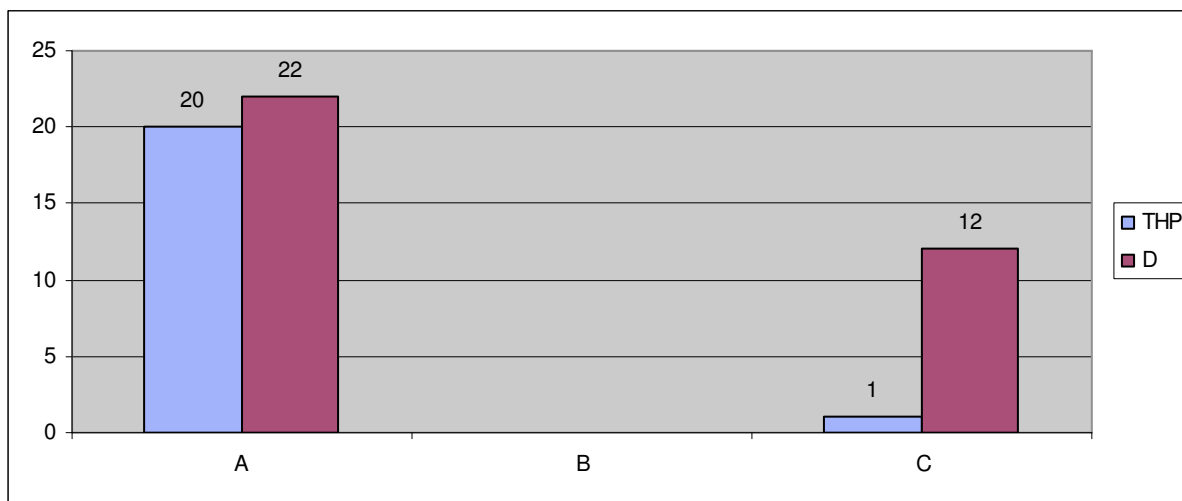
U dělníků se u většiny metod a nástrojů objevila odpověď **znám**, což je určitě žádoucí. Co se týče použití, je to již ovšem menší číslo, metody 5W, SMED, POKA YOKE a ISHIKAWA **nepoužívá** kupříkladu ani jeden z dělníků. Sedm dělníků dokonce vůbec **nezná** metodu SMED, 5 dělníků **nezná** metodu POKA YOKE a pětkrát se objevilo pole **neznám** také u ISHIKAWY. U metody 5W 5 dělníků **neoznačilo** odpověď vůbec, dále po jednom u 7W, PDCA, SMED a POKA YOKE. KANBAN **neoznačili** další 4 dělníci a 7 ISHIKAWU. Přestože právě ISHIKAWA dopadla co se týče znalostí u respondentů nejhůře, znát by ji měli. Nutné je tedy v tomto ohledu doškolení.

Odpovědi na otázku č.12 jsou zaznamenány v tabulce č.3.15. doplněny grafem č.3.15.

12. Co znamená zkratka PDCA					
		THP		D	
		Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
A	Plánuj, dělej, kontroluj, jednej	20	95%	22	65%
B	Připravuj, opravuj, kontroluj, odměňuj	0	0%	0	0%
C	Prevence, dokonalost, kontrola, aktivita	1	5%	12	35%

Tabulka 3.15. Výsledky odpovědí na otázku č. 12.





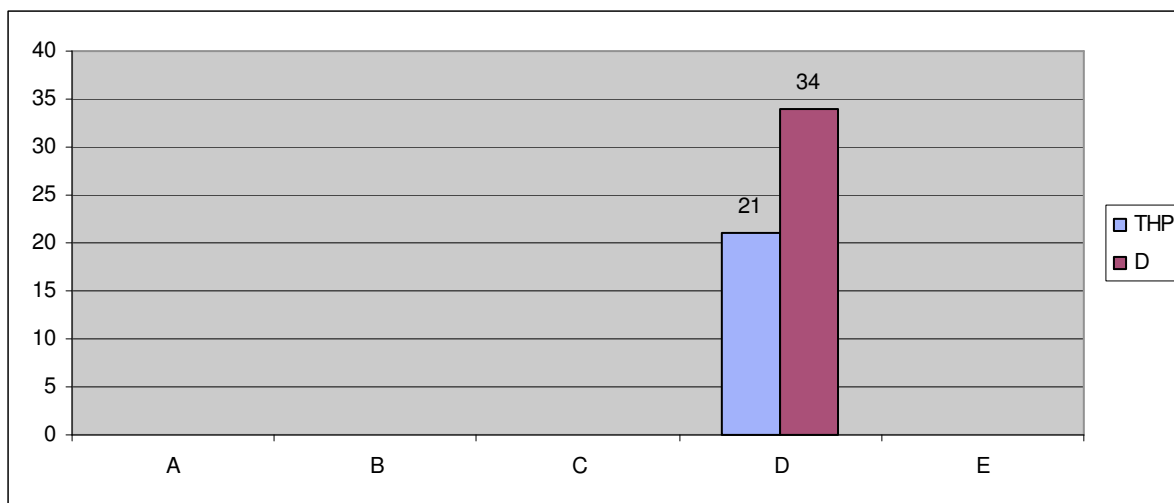
Graf 3.15. Výsledky odpovědí na otázku č. 12.

Otázky č. 12, 13 a 14 zjišťují, zda respondenti vědí, co konkrétní daná metoda či nástroj znamenají. PDCA znamená plánuj, dělej, kontroluj, jednej, což **správně** označilo 20 z jedenadvaceti THP. U dělníků označila **správnou** odpověď 65%-ní většina respondentů, avšak stejně jako se u THP nechal zmást jeden respondent odpovědí C, nechalo se zmást celých 12 dělníků z 34.

Odpovědi na otázku č.13 jsou zaznamenány v tabulce 3.16. doplněny grafem 3.16.

13. Co je řešeno pomocí metody 5S?					
		THP		D	
		Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
A	Dodávky v termínech	0	0%	0	0%
B	Odstranění problémů technickým řešením	0	0%	0	0%
C	Zjištění kořenové příčiny	0	0%	0	0%
D	Uspořádání pracoviště	21	100%	34	100%
E	Rychlost výměny nástrojů	0	0%	0	0%

Tabulka 3.16. Výsledky odpovědí na otázku č. 13.



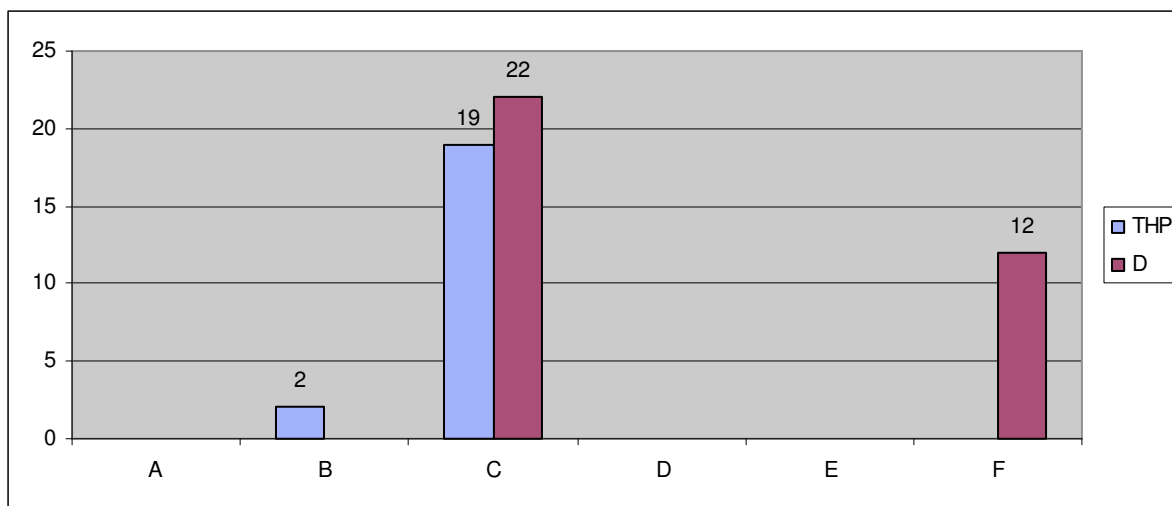
Graf 3.16. Výsledky odpovědí na otázku č. 13.

Nejuspokojivější odpověď zaznamenala třináctá otázka, zjišťující znalost metody 5S, kdy odpovědělo **správně** 100% respondentů i z řad THP i z řad dělníků.

Odpovědi na otázku č.14 jsou zaznamenány v tabulce 3.17. doplněny grafem 3.17.

14. Co je řešeno pomocí metody Ishikawa?					
		THP		D	
		Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
A	Dodávky v termínech	0	0%	0	0%
B	Odstranění problémů technickým řešením	2	10%	0	0%
C	Zjištění kořenové příčiny	19	90%	22	65%
D	Uspořádání pracoviště	0	0%	0	0%
E	Rychlost výměny nástrojů	0	0%	0	0%
F	Neodpovědělo	0	0%	12	35%

Tabulka 3. 17. Výsledky odpovědí na otázku č. 14.



Graf 3.17. Výsledky odpovědí na otázku č. 14.

U předposlední otázky, která se ptala na metodu ISHIKAWA byly odpovědi vesměs uspokojující. U THP označili pouze 2 respondenti **nesprávnou** odpověď – zjištění kořenové příčiny zaměnili za odpověď odstranění problémů technickým řešením. U dělníků sice z těch, co odpověděli, označili všichni **správnou** odpověď, avšak 12 dělníků, což představuje 35% respondentů **neodpovědělo** vůbec. Zřejmě danou metodu neznají, což bylo ovšem zjištěno již u jedenácté otázky, a proto raději neoznačili žádnou z nabízených variant.

Poslední, patnáctá otázka v dotazníku vybízela respondenty k jejich vlastním návrhům, námětům a doporučením. Zde se ovšem nevyjádřil ani jeden respondent.

## 4. Návrhy a doporučení

### 4.1. Návrhy a doporučení vycházející z výsledků dotazníkového průzkumu

Otázky v dotazníku byly zaměřeny na dvě stěžejní oblasti. První z nich se týkala postojů a názorů respondentů na nově zaváděný systém HOS a druhá na jejich skutečné znalosti, týkající se pilířů, metod a nástrojů, které se v rámci HOS zavádějí a používají. První zmiňované oblasti se týkaly otázky č. 2 až č. 9, druhé pak č. 10. až č. 14.

**První otázka** (viz str. 50) byla identifikační a rozdělila respondenty na technickohospodářské pracovníky a dělníky.

Z těch, co odpověděli na **druhou otázku** (viz str. 50), celých 100% respondentů odpovědělo, že se systémem HOS byli seznámeni. Ke třem dělníkům a jednomu THP, kteří neodpověděli vůbec se netřeba vyjadřovat, tento fakt nemá v celkovém důsledku v podstatě žádný význam.

**Třetí otázka** (viz str. 51) zjišťovala osobní vnímání respondentů ohledně toho, zda by pro ně mohl mít HOS přínos. Ačkoli nejspokojivější by byla odpověď rozhodně ano u 100% respondentů, ani skutečný výsledek není špatný. Téměř polovina respondentů z řad THP odpověděla rozhodně ano stejně jako druhá necelá polovina, která odpověděla spíše ano. Zde je vidět pozitivní vnímání systému HOS u technickohospodářských pracovníků, není tedy třeba podnikat žádné další kroky. U dělníků byly výsledky již poněkud horší, pouze jeden respondent označil odpověď rozhodně ano. 76% odpovědělo však spíše ano, což je také velmi pozitivní. U zbylých sedmi respondentů, kteří označili pětikrát spíše ne a dvakrát rozhodně ne by nebylo od věci se zamyslet, proč tomu tak je. Evidentně ne všichni vnímají přínos HOS stejnou měrou, což může souviset s faktem, že respondenti nedělají tutéž činnost a je možné, že při určitém úkonu při výkonu práce zatím potřebné a účinné metody a nástroje zavedeny nebyly nebo jsou zavedeny špatně. To se dá zjistit pomocí detailního **prozkoumání změny produktivity u jednotlivých profesí**.

**Čtvrtá otázka** (viz str. 51) zjišťuje počet workshopů, které respondenti absolvovali od počátku zavádění HOS, respektive od prvního WS v AP vůbec, což bylo 8.3.2010. Přestože

proběhlo do doby provedení dotazníkového výzkumu již 78 WS ve společnosti AP, z dané skupiny respondentů se téměř každý zúčastnil pouze jednoho až patnácti, což není mnoho. Důvodem je fakt, že se Workshopů účastní pouze malý počet zaměstnanců, průměrně kolem pěti. Doporučení by v tomto případě mohlo být **rozšíření počtu účastníků jednotlivých WS**.

Pozitivní odpovědi v dotazníku byly zaznamenány v následující **páté otázce** (viz str. 52), která zjišťuje přínos jednotlivých workshopů u jejich účastníků. THP opět spatřují z necelé poloviny přínos rozhodně ano a stejná část označila spíše ano. Dělníci označili v patnácti procentech rozhodně ano a v celých sedmdesáti devíti pak spíše ano. Pouze dva dělníci odpověděli spíše ne. Z odpovědí vyplývá, že přínosy absolvovaných WS se nedají zapřít, proto doporučení zní **pokračovat ve workshopech ale zvýšit jejich četnost** u všech zaměstnanců a samozřejmě je důležité **volit užitečná témata**.

**Šestá otázka** (viz str. 53) se zaměřuje na to, zda mají účastníci WS možnost klást v průběhu dotazy a připomínky a navazující **sedmá otázka** (viz str. 54) zjišťuje existenci zpětné vazby ze strany nadřízených. Na první otázku odpovědělo 20 z 21 THP, že mají možnost se ptát vždy, pouze jeden respondent odpověděl že nikdy. Dělníci odpověděli na tuto otázku v 91% taktéž že vždy a ve třech procentech že pouze někdy. Vesměs je tedy zřejmé, že klást dotazy a připomínky mají THP i D možnost, pouze se zřejmě nedostane vždy na všechny. V tomto směru také není třeba žádná změna. Co se týče následující otázky, která s tou předchozí souvisí, zpětná vazba na dotazy a připomínky existuje vždy podle 86% THP a 44% D. Jen 3 THP odpověděli, že pouze někdy, což je v toleranci. Oproti tomu 56% dělníků označilo odpověď jen někdy, což naznačuje, že by jim měl být dán větší prostor pro vyjádření vlastních připomínek a kladení dotazů a hlavně by měla existovat **aktivnější zpětná vazba** na jejich připomínky. Dělníci sami nejlépe vědí, co jim při práci vyhovuje a co znepříjemňuje a ztěžuje úkon. Nestačí tedy dát zaměstnancům prostor k vyjádření, důležité je, aby se nadřízení a vedení zabývalo těmito návrhy, bralo je v potaz a také na ně reagovalo.

Pomocí odpovědí na **osmou otázku** (viz str. 55) hodnotili respondenti vybrané aspekty absolvovaných workshopů. U THP stejně jako u D dopadla nejlépe připravenost školitele. V tomto ohledu tedy není třeba činit žádných kroků, osoba zvolená na místo change agenta, který tyto WS vede, je evidentně na svém místě. Využitelnost nových informací při pracovních aktivitách označili THP jakožto druhý aspekt s nejlepším výsledkem. Na stejné pozici se oproti tomu u D objevila srozumitelnost výkladu. Třetí příčku obsadila u THP

srozumitelnost výkladu a u D časová náročnost. Technickohospodářským pracovníkům činí největší potíže při absolvování WS časová náročnost a někteří dělníci pocítují spíše špatnou využitelnost nových informací při pracovních aktivitách. Jak je z výsledků zřejmé, doporučením by mělo být lépe **zkoordinovat témata WS** s jejich využitelností u výkonu práce dělníků. Technickohospodářským pracovníkům se oproti tomu pokusit **přizpůsobit časový rozsah workshopů**.

**Otázka č. 9** (viz str. 56) zjišťuje vnímaná zlepšení technickohospodářskými pracovníky a dělníky v konkrétních jedenácti oblastech. Výsledky jsou znázorněny v tabulce 4.1.

<b>Pořadní zlepšení v uvedených oblastech z pohledu THP a D:</b>			
	<b>THP*</b>		<b>D*</b>
<b>1.</b>	1,55 Zlepšení organizace pracoviště	<b>1.</b>	1,64 Snížení nadměrné výroby
<b>2.</b>	1,79 Snížení prostojů	<b>2.</b>	1,83 Zkrácení čekací doby
<b>3.</b>	1,94 Zmenšení zásob	<b>3.</b>	1,86 Zmenšení zásob
<b>4.</b>	2,05 Snížení počtu vad	<b>4.</b>	1,91 Manipulace
<b>4.</b>	2,05 Méně zbytečných pohybů	<b>5.</b>	1,97 Zlepšení organizace pracoviště
<b>6.</b>	2,13 Snížení nadměrné výroby	<b>6.</b>	2,06 Snížení počtu vad
<b>6.</b>	2,13 Snížení pracnosti	<b>7.</b>	2,13 Snížení prostojů
<b>6.</b>	2,13 Snížení nadměrného zpracování	<b>8.</b>	2,25 Snížení nadměrného zpracování
<b>9.</b>	2,25 Manipulace	<b>9.</b>	2,39 Méně zbytečných pohybů
<b>10.</b>	2,28 Zkrácení čekací doby	<b>10.</b>	2,41 Zlepšení toku materiálu
<b>11.</b>	2,42 Zlepšení toku materiálu	<b>11.</b>	2,55 Snížení pracnosti

\* Číselné hodnoty před jednotlivými oblastmi zlepšení představují průměry pořadí

Tabulka 4.1. Pořadí zlepšení v konkrétních oblastech po zavedení HOS

Jak je z tabulky zřejmé, zlepšení či zhoršení v konkrétních uvedených oblastech vnímají technickohospodářští pracovníci jinak než dělníci. Doporučením je **zaměřit se na oblasti**, které jsou v tabulce umístěny na posledních příčkách. Důkazem toho, že ke zlepšení po zavedení HOS došlo v určitých oblastech opravdu výrazně, je tabulka 1 viz. příloha č. 6, kde jsou uvedeny finanční úspory u jednotlivých úkonů.

**Otázka č. 10** (viz str. 58) otevírá druhou sekci otázek, které by bylo možné označit přímo za testové. Zjišťují totiž konkrétní znalosti zaměstnanců ohledně pilířů, metod a nástrojů HOS. Hned desátá otevřená otázka vyzývá respondenty k vyplnění pěti základních pilířů, na kterých

HOS stojí. Zde dopadli technickohospodářští pracovníci lépe než dělníci, 2 pilíře věděli všichni,

u dvou se spletl jeden člověk a u jednoho dva. U dělníků byl nejčastěji správně označen pilíř právě včas, u kterého se zmýlili pouze dva. U ostatních pilířů to již bylo horší, i když i je znalo vždy minimálně 68% respondentů. Dokonce i odpovědi, které nebyly přesné se nelišily od těch správných nijak markantním způsobem. Po téměř roce a půl by však zaměstnanci již tyto pilíře měli znát přesně, protože byly uznány jen odpovědi přesného znění. Od věci by ovšem nebylo **připomenout zaměstnancům**, že by tyto pilíře měli nejen znát, ale hlavně si je osvojit a jednat podle jejich zásad. Aby se mohl stát HOS opravdovou filozofií společnosti je toto osvojení nezbytné.

**Jedenáctá otázka**(viz str. 59) zjišťovala znalosti zaměstnanců ohledně osmi nejpoužívanějších metod a nástrojů ve společnosti v rámci zavádění HOS. Většina respondentů uvedené metody buďto zná, nebo je i používá. Potřebu doškolit označilo dohromady sedm THP u 7W, 5W, POKA YOKE a ISHIKAWY. Po jednom THP byla označena odpověď neznám u 5W a SMED. Dělníci potřebují doškolit vždy po jednom u 7W, 5W, PDCA, SMED, POKA YOKE a ISHIKAWY. Že danou metodu vůbec neznají ovšem označilo 7D u SMED a po pěti u ISHIKAWY A POKAYOKE. Vyplynající doporučení je nasnadě, **doučit metody**, které zaměstnanci neznají nebo potřebují doškolit.

Dvanáctá, třináctá a čtrnáctá otázka ověřují, zda respondenti vědí, na co se konkrétní metoda či nástroj zaměřují. **Otázka č. 12** (viz str. 60) se ptá na metodu PDCA. Z technickohospodářských pracovníků označil pouze jeden respondent špatnou odpověď. Z dělníků označilo ovšem špatnou odpověď již celých 35%. Nechali se zmást variantou odpovědi blížíci se nejvíce písmenům v dané zkratce. To však není omluva. Nutno je tedy dělníkům **dané metody více objasnit**, aby k podobným záměnám již nedocházelo.

**Otázka č. 13** (viz str. 61) dopadla z celého dotazníku nejlépe, zde označilo správnou odpověď 100% respondentů z obou skupin. Tato otázka je tedy důkazem toho, že to jde. Žádoucí je do budoucna, aby znali všichni zaměstnanci takhle perfektně všechny používané metody a nástroje a aby je také uměli použít.

Poslední otázka z testové sekce, **otázka č. 14** (viz str. 62) se ptá na metodu Ishikawa. Zde se zmýlili pouze 2 THP a dělník žádný. Vůbec ovšem neodpovědělo celých 35% dělníků.

Vyplývá z toho, že zřejmě danou metodu neznají a raději než špatnou odpověď, neoznačili tentokrát žádnou. Doporučení je tedy stejné jako u otázky 11 a to **doškolit**.

Výsledky dotazníku dopadly dobře, dá se říci že HOS je zaváděn úspěšně. Je to přece jen v současné době necelý rok a půl od úplného začátku zavádění metod a nástrojů a vzhledem k markantnosti této změny se nedá očekávat, že budou všichni zaměstnanci vše ovládat již nyní. Nadnárodní společnost Husqvarna může být s mírou zavádění HOS spokojena.

## **4.2. Ostatní návrhy a doporučení**

Systém rozvoje zaměstnanců se dosud týkal jen omezené části zaměstnanců a vycházel z potřeb společnosti Advanced Plastics s.r.o.. Nově zaváděný systém rozvoje zaměstnanců se oproti tomu dotýká již všech zaměstnanců AP a vychází z potřeb nadnárodní společnosti Husqvarna.

HOS znamená filozofii společnosti a způsob myšlení všech jejích zaměstnanců. Na pět základních pilířů, na kterých HOS stojí jsou navázány metody a nástroje, které jsou blíže popsány v kapitole 3.3. Strategie HOS v návaznosti na teoretickou část této práce (viz str. 5) je strategie organizačního rozvoje oproti předchozí strategii rozvoje jednotlivců, která byla ve společnosti používána do 31.12.2009. HOS představuje také strategii integrace a zároveň strategii plynulého zlepšování. Osvojením Husqvarna Operating Systemu by se mohla společnost AP vyhoupnout na trhu ještě výše než dosud je. Větší konkurenceschopnost, vyšší výkonnost, větší spokojenost zákazníků, to vše spolu souvisí, to vše je cílem společnosti Advanced Plastics s.r.o. a toho všeho lze kombinací nejlepších metod dosáhnout.

Vyhodnocení přínosu systému vzdělávání v rámci HOS prostřednictvím ukazatelů PP, zmetkovitosti a vývoje mezd se nepodařilo přímo prokázat, neboť vývoj těchto ukazatelů za poslední sledované 4 roky vykazuje trvale pozitivní trend. Skutečný přínos bude zřejmý až po delším sledovaném časovém úseku. První pozitivní výsledky jsou přitom evidentní již nyní, což dokazuje tabulka 1. viz příloha č. 5. Viditelné je také pokračování v růstu výkonnosti firmy i v úrovni znalostí zaměstnanců co se týká potřeb společnosti. To se následně promítá v růstu mezd, který je podmíněn právě růstem kvality a produktivity práce. Stálo by za zvážení zavedení pravidelného hodnocení úrovně znalostí zaměstnanců. Závěry z těchto



hodnocení by pak bylo vhodné využívat ke stanovení úkolů pro další období s možností návaznosti na pohyblivou složku mzdy.

Jelikož byl dotazníkový průzkum zpracován pouze v úseku Výroba Plasty, doporučením by určitě mělo být provést podle možností a potřeb obdobný průzkum v rámci celé společnosti a vyhodnotit zvlášť každý úsek. Podle výsledků poté vyvodit určitá odpovídající opatření týkající se sledované problematiky.

## 5. Závěr

Tato diplomová práce, jejímž tématem je rozvoj zaměstnanců, byla zpracována za účelem zmapování dvou odlišných systémů rozvoje zaměstnanců ve společnosti Advanced Plastics s.r.o.. Jedná se o původní systém rozvoje, který byl aplikován ve společnosti do 31.12.2009 a současný, jehož zavádění se počalo dnem 1.1.2010. Změna nastala v souvislosti s převzetím společnosti AP nadnárodním koncernem Husqvarna, jehož cílem je sjednocení všech svých čtyřadvaceti závodů tak, aby používaly stejné postupy, metody a nástroje a aby bylo možné porovnat jejich výsledky.

Cílem této diplomové práce je zmapovat předchozí a současně zaváděný systém rozvoje zaměstnanců, což je umístěno v kapitole 3.1 až 3.3. Druhým cílem bylo pak zhodnotit vliv HOS na vybrané ukazatele související s tématem práce (viz kapitola 3.5.). Třetím cílem je pomocí dotazníkové metody výzkumu zjistit postoje a názory zaměstnanců úseku Výroba plasty na přínosy nového systému HOS (viz kapitola 3.6. a 3.7.). Součástí dotazníku bylo také pět testových otázek, které měly za účel zmapovat vědomosti vybraných zaměstnanců ohledně pilířů, metod a nástrojů souvisejících právě s Husqvarna Operating System. Pro srovnání výsledků byli respondenti rozděleni do dvou skupin, na dělníky a technickohospodářské pracovníky. Z výsledků dotazníku a zároveň ze sekundárních údajů vzešly návrhy a doporučení týkající se možných zlepšení stávající situace, což představuje žádoucí zpětnou vazbu pro vedení společnosti.

Ze zjištěných výsledků diplomové práce vyplývá, že nově zaváděný systém HOS je pro společnost Advanced Plastics s.r.o. rozhodně přínosem, ač to nelze pomocí vybraných ukazatelů jednoznačně prokázat. Důkazem je však tabulka 2. umístěná v příloze č. 6, která ukazuje seznam zlepšení při konkrétních úkonech včetně finančních benefitů, kterých bylo díky daným úsporám dosaženo.

Návrhy a doporučení ke zlepšení stávající situace jsou uvedeny ve čtvrté kapitole. Pokud se podle nich bude Advanced Plastics s.r.o. řídit a pokud bude pokračovat v aplikaci HOS tak úspěšně jako doposud, čekají společnost světlé zítřky, jelikož převzetím nadnárodní společností Husqvarna se jí otevírají dveře do celého světa.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, J.; SILVESTER, J.; PATTERSON, F.; ROBERTSON, I.; COOPER, C.; BURNES, B. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Přel. V. Jungmann; M. Karellová; V. Pauliny; J. Penc. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, E. A KOL. *Management osobního rozvoje*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 359 s. ISBN 978-80-7261-198-0.

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. 560 s. ISBN 80-85943-57-3.

BLÁHA, J.;MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

ČÁP, J.;ČECHOVSKÁ, V.; ROZSYPALOVÁ, M. *Psychologie: obecná psychologie pro střední pedagogické školy*. 3. vyd. Praha: H & H, 1998. 206 s. ISBN 80-86022-36-6.

HARRISON, R. *Employee Development*. 1st ed. Wiltshire: The Cromwell Press, 1997. 432 s. ISBN 0-85292-657-X.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

PŘIBOVÁ, M. A KOL. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 176 s. ISBN 80-7367-042-9.

*Business dictionary*. [online]. [cit. 2011-2-12]. Employee development. Dostupné z WWW: <<http://businessdictionary.com/definition/employee-development.html>>

*University of minnesota*. [online]. 2008 [cit. 2011-2-14]. Employee development. Dostupné z WWW: <<http://www1.umn.edu/ohr/toolkit/development/index.html>>

*Národní ústav odborného vzdělávání*. [online]. 2003 [cit. 2011-2-18]. Zpravodaj 5/2003. Dostupné z WWW: <<http://www.nuov.cz/zpravodaj-5-2003>>

*Else international*. [online]. 2011 [cit. 2011-4-7]. Staffing. Dostupné z WWW: <<http://www.elseaz.cz/slovník/staffing/>>

*Wikipedie*. [online]. 2011 [cit. 2011-4-7]. Master of Business Administration. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Master\\_of\\_Business\\_Administration](http://cs.wikipedia.org/wiki/Master_of_Business_Administration)>

*Český statistický úřad*. [online]. 2010 [cit. 2011-4-20]. Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna\\_mzda](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda)>

*Advanced Plastics*. [online]. 2004 [cit. 2011-4-4]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna\\_mzda](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda)>

*Husitská teologická fakulta*. [online]. [cit. 2011-4-11]. Pedagogická psychologie I. Dostupné z WWW: <<http://www.htf.cuni.cz/>>

Interní podnikové zdroje

## **SEZNAM ZKRATEK**

AP – Advanced Plastics s.r.o.

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

D – Dělník

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Společnost s ručením omezeným)

HOS – Husqvarna Operating System

IT – Informační technologie

LNH – Lisovny nových hmot

LPH – Lisovny plastických hmot

LZ – Lidské zdroje

PO – Požární ochrana

PP – Produktivita práce

s.r.o. – Společnost s ručením omezeným

SW – Software

THP – Technickohospodářský pracovník

WS – Workshop

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **SEZNAM PŘÍLOH**

### **Příloha č. 1**

- Organizační struktura Advanced Plastics s.r.o.

### **Příloha č. 2**

- Organizační struktura úseku Výroba Plasty

### **Příloha č. 3**

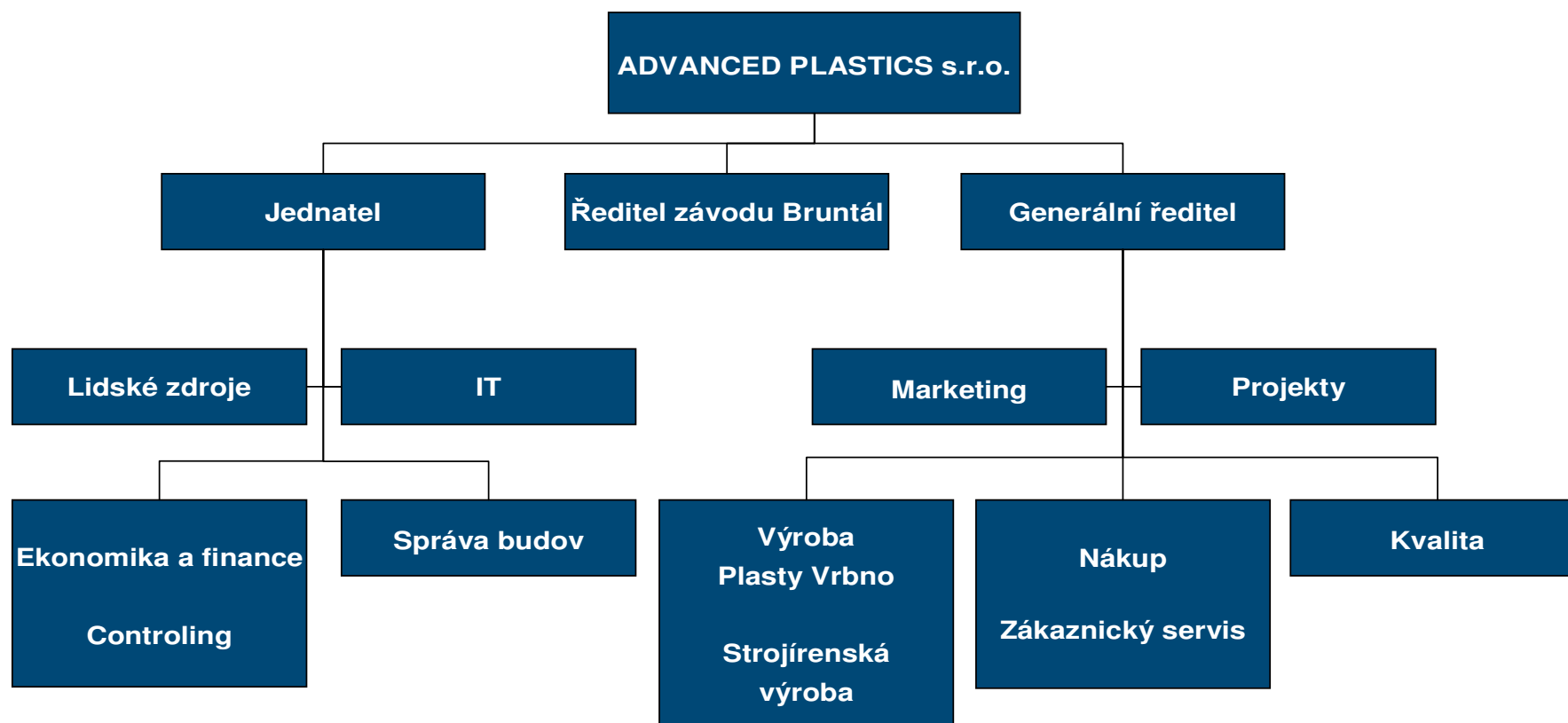
- Grafické znázornění zavádění HOS ve společnosti Advanced Plastics s.r.o.

### **Příloha č. 4**

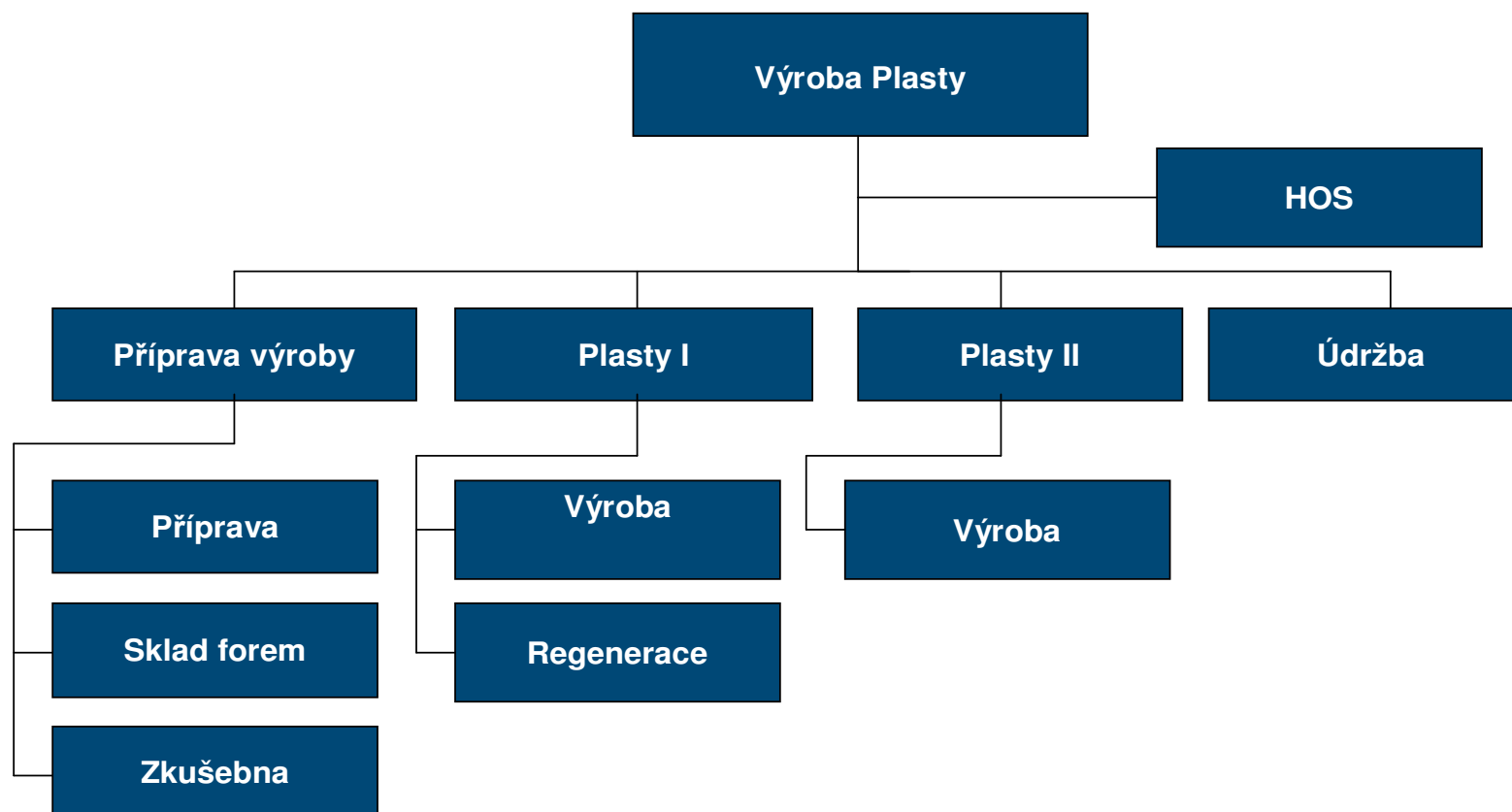
- Dotazník

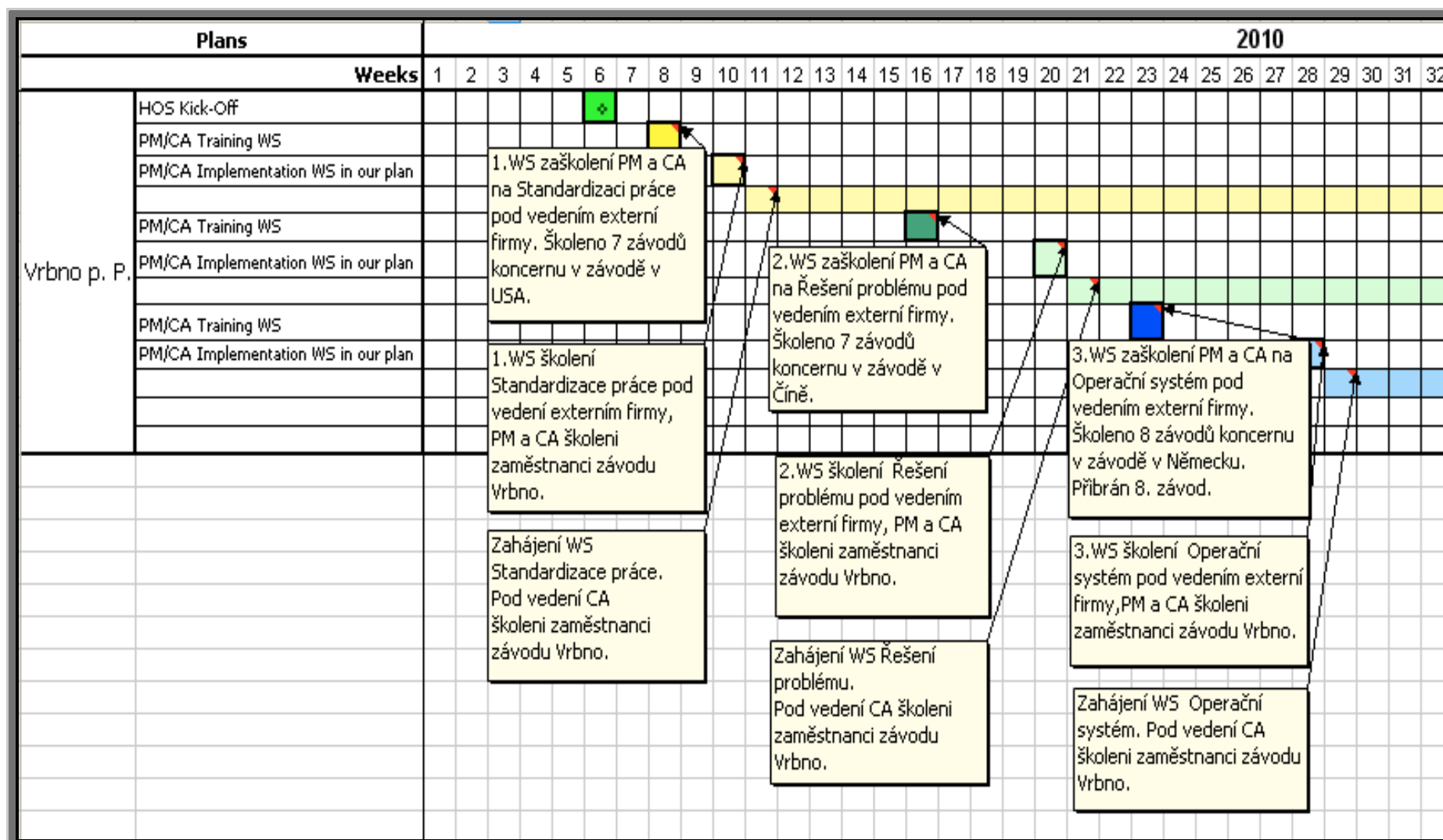
### **Příloha č. 5**

- Úspory pomocí zavádění metod a nástrojů v rámci H









## **DOTAZNÍK**

Dobrý den, jsem studentkou 2. ročníku navazujícího studia na Ekonomické fakultě VŠB-TU Ostrava. V rámci zpracování praktické části své diplomové práce provádím průzkum zaměřený na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ve výrobních provozech montáží společnosti Advanced Plastics s.r.o. Ráda bych Vás požádala o spolupráci prostřednictvím vyplnění tohoto dotazníku. Ujišťuji Vás, že veškeré informace jsou anonymní a nemusíte se tedy obávat odpovídat upřímně a pravdivě. Výsledky budou sloužit k návrhům možných zlepšení.

Bc. Veronika Motalová

*(Označte vždy jednu správnou odpověď, pokud není u otázky stanoveno jinak.)*

1. Jste: Dělník THP
  
2. Byl/a jste seznámen/a s novým operačním systémem HOS?  
A. Ano  
B. Ne
  
3. Myslíte si, že by pro Vás osobně mohl být HOS přínosem?  
Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne
  
4. Kolik workshopů v rámci HOS jste doposud absolvoval/a?  
A. 1-15  
B. 16-30  
C. 31-45  
D. 46-60  
E. 61-75
  
5. Měly pro Vás tyto workshopy nějaký přínos?  
Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne
  
6. Máte možnost se v průběhu workshopů zapojit, klást dotazy a připomínky?  
A. Ano, vždy  
B. Jen někdy  
C. Ne, nikdy

**7. Existuje ze strany nadřízených zpětná vazba na Vaše dotazy a připomínky kladené v rámci workshopů?**

- A. Ano, vždy
- B. Jen někdy
- C. Ne, nikdy

**8. Ohodnoťte úroveň následujících aspektů u většiny z workshopů, které jste absolvoval/a.**

**Velmi dobrá   Spíše dobrá   Spíše špatná   Velmi špatná**

- A. Připravenost školitele
- B. Srozumitelnost výkladu
- C. Časová náročnost
- D. Využitelnost nových informací při pracovních aktivitách

**9. Myslíte si, že došlo při aplikaci HOS ke zlepšení v následujících oblastech? (U odpovědí, u kterých nevíte zanechte řádek prázdný.)**

**Rozhodně ano   Spíše ano   Spíše ne   Rozhodně ne**

- A. Snížení počtu vad
- B. Méně zbytečných pohybů
- C. Snížení prostoje
- D. Zmenšení zásob
- E. Snížení nadměrné výroby
- F. Zkrácení čekací doby
- G. Zlepšení toku materiálu
- H. Snížení pracnosti
- I. Zlepšení organizace pracoviště
- J. Snížení nadměrného zpracování
- K. Manipulace s materiálem

**10. Vyjmenujte pilíře HOS:**

- 1. ....
- 2. ....
- 3. ....
- 4. ....
- 5. ....

**11. Znáte následující metody a nástroje uplatňované v rámci systému HOS?**

**Znám      Znám a používám      Potřebuji doškolit      Neznám**

- A. 5S
- B. 7W (7druhů plýtvání)
- C. 5W (5 x proč)
- D. PDCA
- E. SMED
- F. KANBAN
- G. POKA YOKE
- H. ISHIKAWA

**12. Co znamená zkratka PDCA?**

- A. Plánuj, dělej, kontroluj, jednej
- B. Připravuj, opravuj, kontroluj, odměňuj
- C. Prevence, dokonalost, kontrola, aktivita

**13. Co je řešeno pomocí metody 5S?**

- A. Dodávky v termínech
- B. Odstranění problémů technickým řešením
- C. Zjištění kořenové příčiny
- D. Uspořádání pracoviště
- E. Rychlost výměny nástrojů

**14. Co je řešeno pomocí metody Ishikawa?**

- A. Dodávky v termínech
- B. Odstranění problémů technickým řešením
- C. Zjištění kořenové příčiny
- D. Uspořádání pracoviště
- E. Rychlost výměny nástrojů

**15. Vaše náměty, návrhy a doporučení.**

.....

.....

.....

*Děkuji za Váš čas a ochotu.*

Provoz	Typ workshopu	Úspora	Finanční benefit
SMED TP1	WS 2 – Standardizace práce	Omezení ztráty elektřiny	<b>3200 €/rok</b>
Rychlospojky – montáž Gardena	WS 4 – Standardizace práce	Úspora 1 zaměstnance	<b>12 000 €/rok</b>
Rychlospojky – montáž Gardena	WS 4 – Standardizace práce	Úspora montážního času	<b>5 000 €/rok</b>
SMED TP1	WS 11 – Standardizace práce	Úspora času pro seřizovače	<b>1 500 €/rok</b>
SMED TP1	WS 12 – Standardizace práce	Úspora času	<b>15 000 €/rok</b>
5S + 7W Přípravná TP 2	WS 14 – Standardizace práce	Úspora času	<b>500 €/rok</b>
5S Celý závod	WS 16 – Standardizace práce	Úspora času	<b>100 €/rok</b>
SMED TP2	WS 20 + 21 – Standardizace práce	Úspora času	<b>30 000 €/rok</b>
Zlepšení toku materiálu TP 2	WS 22 – Operační systém	Úspora 1 zaměstnance	<b>15 000 €/rok</b>
Gardena ochranná klec, nový manipulátor + potisk	WS 23 – Standardizace práce	Úspora 1 zaměstnance	<b>15 000 €/rok</b>
SMED TP1 - zlepšování	WS 32 – Standardizace práce	Úspora času při hledání seřizovačem	<b>200 €/rok</b>
Problém s manuálním řezáním závitu + problémy s kvalitou	WS 33 – Standardizace práce	Úspora 1 zaměstnance	<b>15 000 €/rok</b>
5S Nástrojárna	WS 34 – Standardizace práce	Úspora času – odpadá hledání	<b>300 €/rok</b>
<b>SUMA</b>			<b>112 800 €/rok</b>

Tabulka 1. Úspory pomocí zaváděných metod a nástrojů v rámci HOS